

مقدمة في الإدارة الإسلامية

تأليف

أحمد بن داود المزاجي الأشعري

دكتوراه في الإدارة العامة

من جامعة ولاية فلوريدا / أمريكا

عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد والإدارة

بجامعة الملك عبد العزيز

(ربح هذا الكتاب صدقة جارية لأيتام المسلمين)

جدة - المملكة العربية السعودية

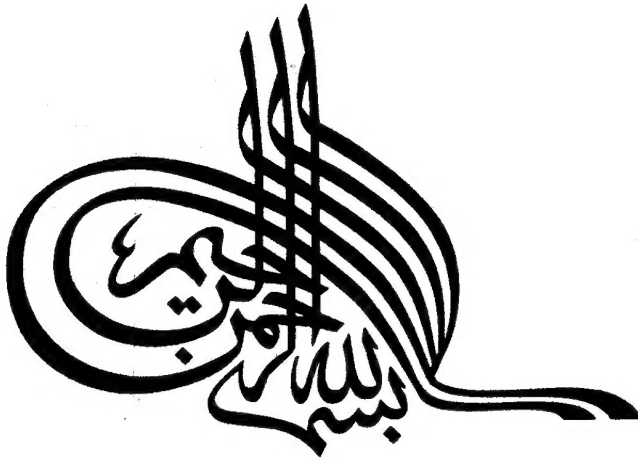
الطبعة الأولى

١٤٢١ هـ / ٢٠٠٠ م

(حقوق الطبع محفوظة للمؤلف)

يمنع منعاً باتاً تصوير هذا الكتاب أو نسخه أو إعادة طباعته أو حفظه
إلكترونياً إلا بعد إذن كتابي من المؤلف.

(ربح هذا الكتاب صدقةٌ جاريةٌ على أيتام المسلمين)



(قال ربّ اشرحْ لي صدري * ويسّرْ لي أمري *)

الآيتان ٢٥ ، ٢٦ : سورة طه

الإهداء

Dedication

أهدي هذا الكتاب إلى صاحب النبوة العظمى . .

والمقام الأسمى . .

طبّ القلوب ودوائها . .

وعافية الأبدان وشفائها . .

ونور الأبصار وضيائها . .

نبيّ الحق . .

وأشرف الخلق . .

سيدي محمد بن عبد الله الهاشمي القرشي . .

صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلّم تسليماً كثيراً . .

مقدمة : Introduction

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله
صحابه ومن والاه . . أما بعد :

فإن هناك نفرًا من الباحثين والكتاب في الفكر الإداري الحديث
لهم وجهات نظر متباينة حول الإدارة الإسلامية قد لمسها المؤلف من
خلال لقاءاته مع بعضهم وقراءته لأعمالهم المنشورة وغير المنشورة
، ومنها ما هو موجود في مراجع هذا الكتاب . ويبدو أنه قد يكون
لديهم نوعٌ من الغموض وعدم الوضوح فيما يتعلق بالمفاهيم الإدارية
ذات المنظور الإسلامي بسبب اعتقادهم في أن الإسلام يقتصر على
الأركان الخمسة المتعلقة بجانب العبادات كالشهادتين والصلاة
والزكاة والصيام وحج البيت الحرام لمن استطاع إليه سبيلا ، ويرون
أنه لا علاقة له بالإدارة ونحوها من نشاطاتٍ سياسيةٍ واقتصاديةٍ
وغيرها في المجتمع ، لأن الإدارة - في رأيهم - علمٌ دنيويٌّ لا
علاقة لها بالدين ، وأنها لا تزيد عن كونها أداةً لتنفيذ المهام . بناءً
على ذلك سيكون للمؤلف رأيُه فيما يراه ويعتقد فيه .

إن فكرة الإدارة الإسلامية أصبحت مثارَ جدلٍ واستفسارٍ عالميٍّ
وإقليميٍّ ومجالاً للمناقشة في الأوساط العلمية ، وبخاصة في
المؤسسات التعليمية والجامعات ومراكز الأبحاث ، بقصد تحديد
مفهومها وخصائصها الفكرية والعلمية . وإنها لحقيقةٌ ثابتةٌ في
التاريخ غير قابلةٍ للشك فيها وهي أن الإسلام أقام دولةً عظمى ليس

كمثلها دولة في تاريخ الإنسان امتدت سيادتها من أطراف الصين شرقاً إلى جبال أسبانيا والمحيط الأطلسي غرباً ، وظلت تحكم لمئات من السنين كقوةٍ عظيمة لا منافس لها . . وهذا يعني أن الحكومة { الإدارة العامة } الإسلامية في ذلك الوقت كانت تنفذ السياسات والبرامج بوسائل إدارية في غاية الكفاءة والفاعلية .

ومهما قيل عن الإدارة النظرية والممارسة ، فهي لا تعدو أكثر من سلوكٍ . . وهذا السلوك مصدره الإنسان وما اخترعه من أدواتٍ ووسائلٍ . . فكما يكون السلوك يكون سجل { ملف } المعاملة ، وتعمل الدباسة ، وتُصاغ الفكرة ، ويُعدّ القرار ، ثم ينفذ ويقيم . فعندما يكون الإنسان ذا سلوكٍ مختلفٍ عن المقبول ، كذلك يكون توظيفه لأفكاره وأدوات عمله وأساليبه . ولا يوجد شيء يضبط سلوك الإنسان كالدين ، ولا يوجد دين له دقة التوجيه وقوة الإلزام كالإسلام وذلك من خلال المؤمن به عقيدةً وعملاً.

إن هذا الكتاب يحتوي على فصول عددها ستة عشر تغطي باختصار مفهوم الإدارة الإسلامية وخصائصها ، والظروف التي نشأت فيها الحكومة { الإدارة } الإسلامية الأولى ، والمراحل التي مرت بها الإدارة الإسلامية وعلاقتها بالعلوم الأخرى ، ووظائف الإدارة كالخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والتبليغ والتمويل والتدريب والرقابة ، وكذلك الخلافة والوزارة والإمارة والقضاء والدواوين والحسبة ، ودراسة بعض النظريات الإدارية من

منظور إسلامي ، وأخيراً إعطاء فكرة موجزة عن عدد من رواد الفكر الإداري الإسلامي . كما يوجد في نهاية المطاف عرض شامل لمراجع هذا الكتاب وأسئلة عامة للمراجعة .. وعلى القارئ ملاحظة الرموز المستخدمة في قائمة المراجع لبعض الكتب وهي:

د . م . = وتعني بدون مكان أو مدينة النشر .

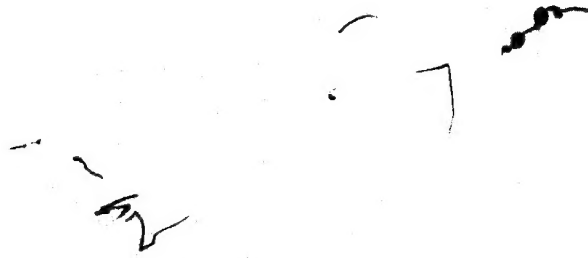
د . ن . = وتعني بدون ناشر .

د . س . = وتعني بدون سنة النشر .

كما توجد مفردات إنجليزية أمام بعض الفقرات العربية هي من اجتهاد المؤلف . إن على القارئ ألا يتوقع أن يجد في هذا الكتاب ما يشفي غليله تماماً ويطفىئ ظمأه كلية ويشبع نهمة المعرفي عن الإدارة الإسلامية ، لأن المؤلف ما أقدم على إخراج هذا الكتاب إلا بعد تردد دام بضع سنين . . وهو حين يضعه بين يدي القراء طلاباً أو غير طلاب ، فإنه يقوم بذلك على استحياء ويشعر بأنه في بداية الطريق ، ويتوقع أن يتعلم أكثر ممن سيتفضلون بقراءته ويتكرمون عليه بملاحظاتهم واقتراحاتهم وتزويده بها بصفة شخصية أو بدراسة نقدية له ونشرها وإطلاعه على ذلك ليحيط بها علماً ويستفيد منها في الطباعات القادمة . . والله من وراء القصد .

المؤلف

ص ب ٤٠٨٦٥ - جدة



المحتويات

Contents

الصفحة

٤	الإهداء
٥	مقدمة
١٥	الفصل الأول : ماهية الإدارة الإسلامية
١٨	المبحث الأول (١) مفهوم الدولة
٢٥	(٢) مفهوم الحكومة
٢٨	المبحث الثاني : مفهوم الأمة
٣٧	المبحث الثالث : مفهوم الإدارة
٧٠	مراجع الفصل الأول
٧٧	الفصل الثاني : نشأة الإدارة الإسلامية
	المبحث الأول : الظروف التي نشأت فيها الحكومة
٨٠	الإسلامية الأولى
	المبحث الثاني : المراحل التي مرت بها الإدارة
٨٩	الإسلامية
	المبحث الثالث : علاقة الإدارة الإسلامية بالعلوم
١١٦	الأخرى
١٢٦	مراجع الفصل الثاني
١٣١	الفصل الثالث : التخطيط

١٣٣	المبحث الأول : مفهوم التخطيط
١٤١	المبحث الثاني : التخطيط في العهد النبوي
١٦٢	المبحث الثالث : مراحل التخطيط
١٦٨	مراجع الفصل الثالث
١٧١	الفصل الرابع : التنظيم : مفهومه ومصادره
١٧٣	المبحث الأول : مفهوم التنظيم
١٧٧	أولاً: المصادر الأساسية المقررة
١٨٢	ثانياً: المصادر الاجتهادية الثابتة
١٨٧	المبحث الثاني : المصادر الاجتهادية المتغيرة
٢١٥	مراجع الفصل الرابع
٢٢١	الفصل الخامس : التوظيف
٢٢٣	المبحث الأول (١) مفهوم التوظيف
	(٢) معايير الوظيفة العامة في
٢٢٤	الإدارة الإسلامية
٢٣٨	المبحث الثاني : مهام عملية التوظيف
٢٦٥	مراجع الفصل الخامس
٢٧١	الفصل السادس : التنسيق والتوجيه
٢٧٣	المبحث الأول : التوجيه
٢٨٥	المبحث الثاني : التنسيق
٢٩٢	مراجع الفصل السادس

٢٩٥	الفصل السابع : التبليغ
٢٩٧	(١) مفهوم التبليغ
٢٩٨	(٢) خصائصه في الإدارة الإسلامية
٣٠٨	مراجع الفصل السابع
٣١١	الفصل الثامن : التمويل
٣١٣	(١) مفهوم التمويل
٣١٣	(٢) مصادر التمويل
٣٣٠	(٣) المصروفات العامة
٣٣٤	(٤) أسس النفقات العامة في الإسلام
٣٣٨	مراجع الفصل الثامن
٣٤١	الفصل التاسع : الرقابة
٣٤٤	المبحث الأول : (١) مفهوم الرقابة
٣٥٠	(٢) شروط الرقابة الإسلامية
	المبحث الثاني : شرح الأنواع الثلاثة للرقابة
٣٥٦	الموجودة في النموذج المقترح
٣٥٩	(أولا) الرقابة الذاتية
٣٦٤	(ثانيا) الرقابة الإدارية
٣٨٦	(ثالثا) الرقابة الشعبية
٤٠٥	مراجع الفصل التاسع
٤١٣	الفصل العاشر : التدريب

٤١٣	(١) مفهوم التدريب
٤١٦	(٢) أهداف التدريب
	(٣) وسائل التدريب :
٤٢٠	وشرح النموذج النبوي له
٤٢٣	(٤) آداب التدريب في الإسلام
٤٣١	مراجع الفصل العاشر
٤٣٥	الفصل الحادي عشر : الخلافة
٤٣٨	المبحث الأول (١) مفهوم الخلافة
٤٣٩	(٢) أهمية الخلافة
٤٤١	(٣) صفات الخليفة
٤٤٨	(٤) أهل الحل والعقد
٤٥٤	(٥) تعيين الخليفة
٤٥٧	(٦) التوريث في الحكم
٤٦٨	المبحث الثاني : واجبات الحاكم المسلم وحقوقه
٤٨٧	مراجع الفصل الحادي عشر
٤٩١	الفصل الثاني عشر : الوزارة
٤٩٣	المبحث الأول (١) مفهوم الوزارة
٤٩٦	(٢) نشأة الوزارة
٥٠٢	(٣) تطور الوزارة
٥٠٤	المبحث الثاني : (١) أنواع الوزارة

٥٠٧	(٢) تعيين الوزير
٥١٠	(٣) شروط تعيين الوزير
٥٢١	(٣) علاقة الوزير بالأمة
٥٢٥	مراجع الفصل الثاني عشر
٥٢٩	الفصل الثالث عشر : الإمارة والقضاء والدواوين
٥٣١	المبحث الأول : الإمارة على الأقاليم
٥٣٧	المبحث الثاني : ولاية القضاء
٥٥١	المبحث الثالث : الدواوين
٥٦٦	مراجع الفصل الثالث عشر
٥٦٩	الفصل الرابع عشر : الحسبة
٥٧٢	المبحث الأول: (١) مفهوم الحسبة
٥٧٥	(٢) مراتب الحسبة
٥٧٧	(٣) أنواع المحتسب
٥٧٩	(٤) شروط الاحتساب
٥٨٢	المبحث الثاني: (١) صفات المحتسب
٥٨٦	(٢) وظائف المحتسب
٦٠٠	مراجع الفصل الرابع عشر
	الفصل الخامس عشر : دراسة بعض نظريات الإدارة
٦٠٣	الحديث من منظور إسلامي
٦٠٦	المبحث الأول : نظرية البيروقراطية

- ٦١٦ المبحث الثاني : نظرية سلم حاجات الإنسان
- ٦٢٥ المبحث الثالث : نظرية Z اليابانية
- ٦٣٦ مراجع الفصل الخامس عشر
- ٦٤١ الفصل السادس عشر: نبذة عن بعض

رواد الفكر الإداري الإسلامي

- المبحث الأول : لمحة سريعة عن الرواد
- المكتوب عنهم في كتب الإدارة
- ٦٤٣ الإسلامية .

المبحث الثاني: فئة من الرواد الآخرين الذين

أضافهم المؤلف وهم :

- ٦٥٢ (١) أبو الفرج قدامة بن جعفر (ت ٣٢٨ هـ)
- ٦٦٠ (٢) أبو بكر محمد الحضرمي (ت ٤٨٩ هـ)
- ٦٦٩ (٣) أبو الفرج عبد الرحمن الجوزي (ت ٥٩٧ هـ)
- ٦٧٦ مراجع الفصل السادس عشر .

٦٧٩ مراجع الكتاب

٧١٧ أسئلة عامة للمراجعة

الفصل الأول

مفهوم الإدارة الإسلامية

The Islamic Administration Concept

﴿إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات كانت لهم جنّات الفردوس نزلاً﴾

الآية ١٠٦ : سورة الكهف.

تمهيد : Preface

حظيت الإدارة بعددٍ هائلٍ من الأبحاث والدراسات في القرن الرابع عشر والعقد الأول من الخامس عشر الهجري (القرن العشرون الميلادي) من علماء الإدارة والعلوم السياسية والاجتماعية في شرق العالم وغربه وشماله وجنوبه ، والمكتبات الإدارية والسياسية خير شاهدٍ عليها ، وهي لا زالت كذلك . . ومن أهم هذه الدراسات ما صدر عن الدول الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا وكذلك بعض دول العالم العربي ، وسوف يتم في هذا الفصل عرض مفاهيم مختلفةٍ لعددٍ من الكتاب قد تكون متباينةً لتباين مؤلفيها ثقافةً وتخصصاً ، إذ يمكن التطرق باختصار إلى بعض هذه المفاهيم العربية للمصطلحات العلمية ذات العلاقة بموضوع الكتاب وهي الدولة والحكومة والأمة ثم بعد ذلك يأتي مصطلح الإدارة وما رافقه من تعاريف سجلها بعض هؤلاء الكتاب في كتاباتهم للتعرف عليها في هذا الفصل مع التعليق عليها بإيجاز دون الخوض في مراحل تطورها ليتبين للقارئ أوجه الشبه والاختلاف بينها تمهيداً للوصول إلى التعاريف الخاصة بالمؤلف بما فيها التعاريف ذات المنظور الإسلامي . إذ يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث :

المبحث الأول (١) الدولة

(٢) الحكومة

المبحث الثاني : الأمة

المبحث الثالث : الإدارة

وفي نهاية الفصل سيتم استعراض أهم خصائص الإدارة الإسلامية التي تميزها عن الإدارة الحديثة فكراً وممارسةً ، وكذلك عرض للمراجع .

المبحث الأول

مفهوم الدولة : State Concept

لقد تناول عددٌ كبيرٌ من الكتاب في الفكر السياسي تعريف الدولة من مداخل شتى قانونية وسياسية واجتماعية ونحوها ، وبصياغاتٍ متباينةٍ منها الغريب مثل قول الرئيس الأمريكي الأسبق وودرو ولسن (Woodrow Wilson) عنها : " أنها شعب منظم خاضع للقانون يقطن أرضاً معينة - كمدخل قانوني - ، ويقول العالم البريطاني هولاند : إنها مجموعة من الأفراد يقطنون إقليمياً معيناً ويخضعون لسلطان الأغلبية أو لسلطان طائفة منهم " (١) - كمدخل اجتماعي - ، ويقول الفقيه الفرنسي كاريه دي ملير :

" إنها مجموعة من الأفراد مستقرة على إقليم معين ولها من التنظيم ما يجعل للجماعة في مواجهة الأفراد سلطة عليا أمره وقاهرة " ، وكذلك قول العالم السويسري بلنتشي :

" إنها جماعة مستقلة من الأفراد يعيشون بصفة مستمرة على أرض معينة بينهم طبقة حاكمة وأخرى محكومة " (٢) - كمدخل سياسي - .

(١) الكمكي ، مقدمة في علم السياسة ، ص ص ٨٩ - ٩٠ .

(٢) آل شاوي ، مقدمة في علم السياسة ، ص ٣٠ .

وقبل الاستطراد للوصول إلى تعريف شامل ، يظهر استفسار - هنا - وهو ما الغرابة في هذه التعاريف ؟ والجواب هو : الغرابة فيها - في رأي المؤلف - أنها لا تعطي مدلولاً للدولة ، ولكنها أكثر قابلية لتعريف " الأمة " وهو مصطلح سيرد عرضه بعد قليل .

كما عرف الدولة باحثون عرب في الفكر السياسي فيقول أحدهم :

" إنها جماعة من الأفراد يقيمون إقامة دائمة على قطعة من الأرض وتتولى شؤونهم سلطة حاكمة " ^(١) وأنه بالرغم من أن الكاتب يعنون كتابه - كما هو واضح في صفحة المراجع - بالدراسة المقارنة بين الإسلام والمفاهيم الوضعية ، إلا أنه لم يعط تعريفاً واحداً للدولة من منظور إسلامي .

ويقول آخر إنها "حياة الشعب المنظمة المستقلة المرتبطة بمجال أرضي معين " ^(٢) مشيراً إلى وجود أربعة أركان للدولة وهي الشعب والحكومة والسيادة والإقليم ، وهو يتفق في ذلك مع البروفسور gettell ^(٣) الذي سبقه في هذا الرأي بأكثر من ربع قرن من الزمان في كتابه Political Science الصادر سنة ١٩٣٣م .

(١) منصور ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ص ٤٧ .

(٢) آل شاوي ، (مرجع سابق) ص ٣١ .

(٣) Gettell , Political Science, P.3 .

كما عرض مفهوماً آخر للدولة كل من درويش والعمرى في كتابهما قائلين بأنها :

" جماعة المواطنين الذين يشغلون إقليماً محدد المعالم ومستقلاً عن أي سلطان خارجي ويقوم عليه نظام سياسي له حق الطاعة والولاء من الجماعة أو على الأقل من أغليبتهم " ^(١) ، ويذكر أن لها أربعة عناصر هي : المواطنون والإقليم والاستقلال والنظام السياسي.

وإنه من الجدير بالذكر قول العالم الأمريكي Ranney ^(٢) فيما يتعلق بعناصر أو أركان الدولة إذ أنه أورد خمسة خلافاً للأكثرية التي ذكرت ثلاثة أو أربعة . . وهذه العناصر هي :

- ١- الإقليم Defined Territory
- ٢- والشعب Defined Population
- ٣- والحكومة Government
- ٤- والاستقلال Formal Independence
- ٥- والوطنية Nationalism and the Sense of
National Identity

^(١) درويش والعمرى ، علم السياسة في علاقته بالاقتصاد والإدارة ص ١٢٥ .

^(٢) Ranney , Thé Governing Of Men, P. 37.

فإذا كانت هناك فرضية تقول بأنه لا يوجد فارق^{١١} بين المفهوم الحديث والمفهوم الإسلامي للدولة ، وبعد استعراض المفاهيم الخاصة بها والتي صدرت عن علماء عرب أو غير عرب . . يعني غربيين ، وخلافا لما ذكر سابقا ، فإن للمؤلف تعريفا مستقلا قد يكون مغايرا لما اعتاد عليه كتاب الفكر السياسي وأساتذة الإدارة والحكم المعاصرون ومن نقل عنهم وتبنى آراءهم واكتفى بالأركان الثلاثة للدولة وهي الإقليم والشعب والسلطة ، مستخدمين نفس المنحى في الصياغة كما هو واضح من تلك التعاريف . كما أن بعضهم مثل منصور^(١) يقول إن السيادة ما هي إلا تفصيل للركن الثالث وهو وجود سلطة حاكمة . . وبناءً على ذلك فإن تعريف المؤلف للدولة هو كالآتي :

الدولة - من منظور إسلامي - هي كيان سياسي موحد ولها أجهزة (سلطات) رئيسية ثلاثة : "تنظيمية" ومهمتها اعتماد وإصدار الأنظمة والبرامج والسياسات العامة ، و "تنفيذية" ومهمتها المساهمة في إعداد الأنظمة والبرامج والسياسات العامة والعمل بموجبها ، و "قضائية" ومهمتها حسم النزاعات الطارئة ، تسيطر بها على مساحة محددة من الأرض ومأهولة بالإنسان وذلك وفقاً للشرعية الإسلامية ، وهي ذات سيادة براً وبحراً وجواً .

(١) منصور ، (مرجع سابق) ، ص ٤٧ .

ومما يبدو من هذا التعريف أنه يختلف عن المفاهيم المألوفة للدولة في الفكر الإداري والسياسي الحديث والمذكورة آنفاً وذلك من حيث الآتي : -

أ- إنه يبين خمسة أركانٍ أو عناصر مكونةً للدولة وهي :
الإقليم ، والمواطنون ، والشرع ، والسلطة ، والسيادة .

ب- إنه لا يضم سلطةً تشريعيةً ، لأن المشرع هو الله تبارك وتعالى القائل :

(. . . ولكلّ جعلنا شرعةً ومنهاجاً . . .)

من الآية ٤٨ : سورة المائدة .

والقائل أيضاً جلّ جلاله :

(. . . إِنْ الْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ . . .)

من الآية ٥٧ : سورة الأنعام .

وإنه عوضاً عن ذلك حلتُ السلطة التنظيمية ، ومهمتها تنحصر في دراسة وتحليل ما في الشريعة الإسلامية الشاملة الكاملة من نصوص قانونية وترتيب موادها وأحكامها واستنباط الأنظمة لكل جديدٍ وفقاً لروح الشرع الحنيف ثم إصدارها لتكون متاحةً للجهاز التنفيذي الذي يتولى تطبيقها والعمل بموجبها . . . وإن نشاطات السلطات الثلاث وخاصة التنظيمية تخضع لرقابة وموافقة مجلس الشورى أو مجلس الأمة (البرلمان) الذي يشغله صفوة الأمة علماً ،

وخبرةً ، وحكمةً ، وأمانةً ، وهم أهل الحل والعقد ولسان الأمة
وثقلها، ويكفي أن يقول النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه
لوزيريه أبي بكر وعمر رضي الله عنهما :

(لو اجتمعتم في مشورةٍ ما خالفتم) (١) .

ويرى المؤلف - فيما يختص بأركان أو عناصر الدولة - أنه لا
محالة من السيادة كركنٍ خامسٍ التي بدونها تصبح الدولة عاجزةً
تماماً عن بسط كامل سلطاتها وهيمنتها في الداخل والخارج . . كما
أن بدونها يصبح الأمر حكماً ذاتياً مثل الوضع الحالي للفلسطينيين في
الضفة الغربية والأكراد في شمال العراق والكيويك في كندا ، وهكذا
دواليك .

فبالسيادة يكتمل وضعها السياسي دولياً كدولةٍ عضوٍ في المجتمع
الدولي تحظى باعترافه لها ولسيادتها واستقلالها . وهذا كدولةٍ
علمانيةٍ ، أما كدولةٍ إسلاميةٍ فلا بد من أن تمارس كافة نشاطاتها تبعاً
لما جاء في الشرع الحنيف ، وهو ركنٌ آخر وإن أيَّ إهمالٍ متعمّدٍ
لحكمٍ إسلاميٍّ من قبل السلطات العليا إنما هو تنصّلٌ عن الالتزام
وتخلٌّ عن الهوية الإسلامية للدولة .

وإنه ردّاً على كل من ينكر حقيقة أن الإسلام دينٌ ودولةٌ ، وأن
الرسول ما كان إلا مبشراً ونذيراً لأمرٍ خاصٍ بالعبادات فقط ، ولم
يمارسْ عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه مهام الدولة ، أو لم

(١) ابن حنبل ، المسند ، ١ ط ، ج ٦ ، ص ١٧٠-١٧١ ، حديث رقم ١٨١٥٧ .

يباشرُ أمور الحكم لأن الله تعالى لم يبعثهُ إلا نبياً وهادياً . . رداً على هؤلاء وأمثالهم يقول المولى عز وجل :

﴿ إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكَمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ اللَّهُ . . ﴾

من الآية ١٠٥ : سورة النساء .

وإنه من خلال دور الحكم الذي قام به النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه في دولة الإسلام الأولى في المدينة المنورة ، فقد قضى بين الناس وأقام الحدود وجمع الزكاة ووزعها على مستحقيها وبنى الجيش وقاده للدفاع عن الإسلام والمسلمين وعيّن الأمراء والقضاة والولاة وأبرم المعاهدات وأرسل البعثات والدعاة وما شابه ذلك من وظائف أخرى تتفق والحجم المحدود للدولة الإسلامية الوليدة .

٢- مفهوم الحكومة : Government Concept

إن هذا المصطلح أقل خوضاً وحساسيةً من الذي قبله . . الدولة، إذ يقصد بالحكومة " . . الوزارة فقط فيقال إن الحكومة مسؤولة أمام البرلمان . بمعنى أن الوزارة هي المسؤولة . . وهذا الاستعمال لكلمة "حكومة" شائع في كثير من الدول ذات الطابع البرلماني ، وقد تستخدم كلمة " حكومة " للتعبير عن السلطة التنفيذية . . أي رئيس الأداة السياسية العليا للدولة وهي المحرك الرئيسي لها ^(١) .

وقد يراد بكلمة حكومة طريقة استخدام السلطة وممارسة الحكم .. أي كيفية ممارسة صاحب السيادة السلطة العامة وشكل الحكم ^(٢) .

ومهما قيل عن مفهوم الحكومة فإنه " إذ كانت الدولة تمثل أعلى الجماعات الإنسانية ، فإن الحكومة تمثل أعلى المستويات السياسية . فالحكومة هي المؤسسة التي من خلالها تتحول إرادة الجماعة - وباسم الدولة - إلى قواعدٍ شرعيةٍ عامةٍ وملزمةٍ ^(٣) .

وإذا كانت هناك فرضية تقول بأنه لا يوجد فارق بين المفهوم الحديث والمفهوم الإسلامي للحكومة ، فباستعراض بعض المفاهيم الحديثة التي أدلى بها الكتاب المختصون يرغب المؤلف في أن يقدم مفهومه الخاص ، ليس للحكومة فحسب ، بل مفهومه للحكومة

^(١) ليلة ، النظم السياسية في الدولة والحكومة ، ص ٣٠٣ .

^(٢) محفوظ والخطيب ، مبادئ في النظم السياسية ، ط ١ ، ص ص ١٧١-١٧٢ .

^(٣) درويش والعمرى ، (مرجع سابق) ، ص ١٨١ .

الإسلامية لتسهل على القارئ المقارنة بينه وبين المفاهيم السابقة . .
فالحكومة الإسلامية - في نظر المؤلف وبشكلها الراهن - هي
السلطة التنفيذية المكونة من الوزارات والمؤسسات والهيئات
العامة، وتهتم بالمشاركة في تحضير مشاريع الأنظمة والبرامج
والسياسات العامة ذات الإطار الإسلامي المعدّة والصادرة عن
السلطات العليا (التنظيمية) في الدولة الإسلامية ، كما تختص أيضاً
في تنفيذها والعمل بموجبها وذلك من خلال تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ
مباحةٍ إلى الأمة من أجل تحقيق أهدافٍ عامةٍ مشروعةٍ وفقاً لأنظمة
وتعليمات مصدرها الشرع الحنيف .

ومن الجائز أن يكون الشخص الذي يرأس الدولة على رأس
الحكومة أيضاً سواء كان رئيساً أو قائداً أعلى أو خليفةً أو أميراً ، أو
ما شابه ذلك ، وهو ما كان عليه الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى
آله وصحبه ، وكذلك الخلفاء الراشدون من بعده وذلك من خلال
إدارتهم الشؤون المدنية والعسكرية للأمة . كما أنه من الجائز أيضاً
أن يفرض اتساع مهام الدولة في العصر الحديث وزيادة الأعباء
القائمة بها أن يتولى شخصاً آخر شؤون الحكومة ويكون رئيساً لها .

وبما أن الحكومة (السلطة التنفيذية) جزءٌ من الكيان السياسي
الكلّي (الدولة) فإنه يمكن القول بأن كل دولة حكومية وليس كل
حكومة دولة . . فكم من حكومات في المنفى ناقصة السيادة ولا
ترقى إلى مستوى دولةٍ كاملة السيادة مثل حكومة الأفغان قبل الفتح

وكان مقرها في بشاور بباكستان ، وحكومة فلسطين السابقة وكان مقرها في تونس وما شابه ذلك من حكومات في المنفى .

ونظراً لكون الحكومة هي الإدارة العامة ، فإنه يُكتفى بهذا القدر من التحليل لهذا المصطلح ، لأنه سيحظى بشيءٍ من التفصيل عند الحديث عن الإدارة في الإسلام التي هي الموضوع الرئيسي لهذا الكتاب .

المبحث الثاني

مفهوم الأمة : Nation Concept

وبعد الاستعراض المقتضب لمفهوم كل من الدولة والحكومة ، يأتي مفهوم الأمة حيث يرى معظم علماء الفكر السياسي البريطانيين والفرنسيين أن مصطلح " أمة " يهدف إلى تكوين وحدة سياسية . . . أي دولة^(١) ، ولكنه حصل خلط لدى غالي وعيسى عند تعريفهما للأمة بقولهما : " هي مجموعة من الأفراد تربطهم رابطة طبيعية " معنوية مثل وحدة الأصل أو اللغة أو الدين وتجمعهم عادات " وتقاليده متشابهة " ، أما الشعب فليس اللازم أن تتوافر فيه تلك الوحدة الطبيعية لكي يصبح العنصر المكون للدولة ، فليس كل أمة دولة وليس كل دولة أمة^(٢) . واعترض عليهما كاتب عربي آخر في علم السياسة قائلاً بأن العكس هو الصحيح . . فأفراد الأمة قد تربطهم رابطة واحدة أو أكثر ومثلاً لذلك أفراد الأمة الإسلامية حيث أن العقيدة الإسلامية تربط أعضائها تلك الأمة . . الخ^(٣) . كما أن الباحث يتحفظ على قول غالي وعيسى بأنه ليس كل أمة دولة وليس كل دولة أمة لعدم صحة ذلك ، وسوف يأتي تفصيله في سياق الدراسة

(١) متولي ، المفضل في القانون الدستوري ، ص ٢١٩ .

(٢) غالي وعيسى ، المدخل في علم السياسة ، ط ٧ ، ص ١٧٤ .

(٣) شبيش ، العلوم السياسية ، ص ١١٥ .

والتحليل .

فإذا كانت هناك فرضيةٌ تقول بأنه لا يوجد فارقٌ بين المفهوم الحديث وبين المفهوم الإسلامي للأمة فإن التعاريف التي سبق ذكرها عن الأمة تحتاج إلى إعادة نظرٍ في صياغتها وفيما تحتوي عليه من معاني وما بها من أبعادٍ . وفي هذه الدراسة يقترح المؤلف صياغتين لمفهوم الأمة . . صياغةٌ عامةٌ قابلةٌ للتطبيق بصفةٍ شاملةٍ وصياغةٌ خاصةٌ من منظورٍ إسلامي . . فالصياغة العامة هي :

أن الأمة - في رأي المؤلف - مجموعةٌ بشريةٌ تعيش على مساحةٍ من الأرض محددةٍ وتحمل هويةً واحدةً ، توحدُها آمالٌ وأهدافٌ مشتركةٌ ، وغالباً ما يجمعها بينٌ واحدٌ ولغةٌ واحدةٌ .

ويمكن تطبيق هذا المفهوم علمياً من خلال عدة أمثلة تعزز هذا التعريف المقترح . وليكن المثال الأول الأمة الإسلامية عندما كانت أمةً واحدةً سياسياً وعسكرياً واقتصادياً وأهدافاً مترابطةً في كيانٍ واحدٍ . . وهو الدولة الإسلامية .

ففي ظل هذا المفهوم كان رعايا الدولة الإسلامية مجموعةً بشريةً " أمة " تعيش على مساحةٍ محددةٍ من الأرض شرقها الصين وغربها المحيط الأطلسي وإلى جبال البرانس جنوب فرنسا ، وكل أولئك الناس أفراداً وجماعاتٍ كانوا يحملون هويةً واحدةً . . أي يتبعون سلطةً حاكمةً واحدةً وهي الحكومة الإسلامية ، وتوحدُهم آمالٌ وأهدافٌ عامةٌ مشتركةٌ كضرورةٍ المحافظة على أمن واستقرار

دولتهم لتحقيق آمالهم ومعايشهم بسلام ، وليس شرطاً أن يكونوا كلهم مسلمين أو عرباً . . صحيحٌ أن أكثريتهم مسلمةٌ ولكن كان يعيش بينهم عددٌ لا يستهان به من غير المسلمين الذميين يهوداً ونصارى وغيرهم إذ لا إكراه في الدين بعد أن تبين الرشد من الغي فكان أولئك الذميون يحملون نفس الهوية التي يحملها المسلمون . . أما اللغة العربية فإنها تخاطباً وتعاملاً تنتهي ببداية حدود فارس شرقاً . . فالمسلمون الذين لم يفرضوا دين الإسلام بالإكراه ، لم يرغبوا أيضاً الآخرين من غير العرب على التحدث بالعربية . . ولم تكن هناك ضرورةٌ لذلك إلا لأداء الركن الثاني من الإسلام - وهو الصلاة - أما غير ذلك فيستطيع المسلم غير العربي ممارسة الشعائر الأخرى (تقريباً) ومعاملاته المعيشية بلغته الخاصة به . وبالرغم من هذا كله كانوا أمةً واحدةً .

ولقد أدخل المؤلف كلمة " غالباً " في نهاية التعريف لإحداث مرونةٍ في التطبيق بحيث يمكن أن ينطبق التعريف على الأمة السعودية - مثلاً - التي يجمعهم دينٌ واحدٌ ولغةٌ واحدةٌ . فالسعوديون جميعهم مسلمون ويتحدثون اللغة العربية ، ويعيشون على أرضٍ محددةٍ ، وكلهم يحملون هويةً واحدةً ولهم آمالٌ وأهدافٌ عامةٌ مشتركةٌ .

كما يمكن اختيار هذا التعريف في الوقت الحديث إذ إن سكان كل دولةٍ ذات سيادةٍ يعتبرون أمةً . . وإليك - أيها القارئ - دولة الهند :

فإنه بالرغم من مئات النَحْلِ والمِلَلِ التي يدين بها مواطنوها ومئات اللغات التي يتحدثون بها ، إلا أنهم أمةٌ يحملون هويةً هنديةً واحدةً - بما فيهم المسلمون - وتوحد كيانهـم آمالٌ وأهدافٌ مشتركةٌ تجعلهم في نسقٍ عامٍ واحدٍ لتشكيل ما يسمى بـ " أمة " ، وكذلك مصر والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرها .

ومن أجل إكمال الصورة فإنه لابد للمؤلف أن يقدم تعريفاً آخر للأمة من منظور إسلامي بحت . . فالأمة الإسلامية هي عبارةٌ عن مجموعةٍ بشريةٍ يدين سوادها الأعظم بدين الإسلام وتعيش على مساحةٍ محددةٍ من الأرض ولها هويةٌ إسلاميةٌ واحدةٌ تجمعها آمالٌ وأهدافٌ مشروعةٌ مشتركةٌ وغالباً تكون لها لغةٌ واحدةٌ .

إن هذا المفهوم الإسلامي للأمة يحتاج إلى شرحٍ بسيطٍ لتوضيح صورته العلمية الضرورية لاستيعابه وهو كالاتي . . يلاحظ - من وجهة نظر المؤلف - على أن كلمة " أمة " إدارياً وسياسياً أشمل وأرقى من كلمة " شعب " التي هي أرقى من كلمة " قبائل " . . أي إن كل أمةٍ شعبٌ وليس كل شعبٍ أمةً ، كما أن كل شعبٍ يشمل قبائل وعشائر وليس كل قبيلةٍ " أو قبائل " شعباً . . ولهذا نادى الله سبحانه وتعالى الشعوب المسلمة بأنها أمةٌ وليست شعباً في قوله تعالى :-

﴿ وكذلك جعلناكم أمةً وسطاً لتكونوا شهداءَ على الناس ويكون الرسولُ عليكم شهيداً . . ﴾ .

من الآية ١٤٣ : سورة البقرة .

والآية تشير إلى أن المسلمين أمةٌ وسطٌ : " والوسط هنا الخيار والأجود كما يقال قريشٌ أوسط العرب نسباً وداراً . . أي خيرها ، وكان عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه وسطاً في قومه ، أي أشرفهم نسباً . . " (١) .

وصار المسلمون أمةً واحدةً ليأتهم كل شعوب العالم بهم لأنهم وسطٌ ، ويعني الأفضل اعتدالاً وتفكيراً وتنظيماً وقولاً وعملاً ، وهي مؤهلةٌ بذلك لتشهد على الناس جميعاً " فتقيم بينهم العدل والقسط ، وتضع لهم الموازين والقيم وتبدي فيهم رأيها فيكون هو الرأي المعتمد . . " (٢) .

كما وردت كلمة " أمة " في السنة المطهرة على لسان الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه في مواقع كثيرةٍ منها على سبيل المثال قوله : (لا تجتمع أمتي على ضلالةٍ . .) (٣) ، وكذلك (لا تخرجوا أمتي - ثلاث مرات - اللهم من أمر أمتي بما لم تأمرهم به فإنهم منه في حلٍ) (٤) .

وبناءً على هذا المفهوم الشامل للأمة ، فإنه من الناحية السياسية لا وجود للأمة الإسلامية اليوم على المسرح السياسي الدولي لأنها

(١) الصابوني ، مختصر تفسير ابن كثير ، ط ٢ ، ج ١ ، ص ١٣٦ .

(٢) قطب ، في ظلال القرآن ، ج ٦ ، ص ص ١٣٠-١٣١ .

(٣) ابن ماجه ، سنن ابن ماجه ، ج ٢ ، ص ١٣٠٣ ، رقم الحديث ٣٩٥٠ . وانظر أيضا السخاوي ، المقاصد

الحسنة ، ص ٤٦٠ ، حديث رقم ١٢٨٨ .

(٤) الهيثمي ، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد ، ص ٢٢٧ .

تحوّلتُ بفعلِ الغزو والاضطهاد الأوربي لها إلى شعوبٍ تتمثلُ في دولٍ ودويلاتٍ إذ إن لكل دولة استقلالها وكيانها وفلسفتها بصورةٍ تختلفُ عن شقيقاتها وكأنها انسلختُ تماماً سياسياً واقتصادياً واجتماعياً . . ومن خلال مفهوم الأمة المذكور أعلاه يمكن استنتاج أهم ملامح الأمة الإسلامية وهي كالآتي :

- ١- إن المسلمين يشكّلون غالبية السكان للأمة الإسلامية وليس شرطاً أن يكون جميعهم مسلمين حيث يصبح غير المسلمين ذميين يعيشون في كنف الحكومة الإسلامية لهم ما للمسلمين من حقوق وعليهم بعض الواجبات .
- ٢- إنهم يقيمون على مساحةٍ محددةٍ من الأرض معترفٍ بها.
- ٣- إنهم يخضعون لحكومة إسلامية ذات شخصيةٍ اعتباريةٍ واحدةٍ ويحملون جميعهم مسلمين وغير مسلمين هويتها .
- ٤- لا بد من أن تجمعهم جميعاً مسلمين وغير مسلمين آمالٌ وأهدافٌ عامةٌ مشتركةٌ شريطة أن لا تتعارض مع روح الشرع الحنيف مثل الحفاظ على الأمن العام والاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والآداب العامة ونحوها.
- ٥- ليس شرطاً أن تكون لهم لغةٌ واحدةٌ . . فاللغة العربية ينتهي استخدامها العام ببداية حدود فارس شرقاً وبداية حدود أوروبا (إسبانيا) غرباً ما عدا استعمالها

الضروري في العبادات وأهمها الصلاة وتلاوة القرآن الكريم حيث أن لكل أناس لغتهم الخاصة بهم في علاقاتهم وتعاملاتهم مع بعضهم بعضاً وتبقى اللغة العربية اختياريةً في كل هذه الأمور الحياتية .

وأنه من المهم جداً تنبيه القارئ بأن المفهوم للأمة الإسلامية المشار إليه هنا لا يمكن أن ينطبق اليوم على الأمة الإسلامية الحاضرة وذلك لأسباب واضحة أهمها :

أ- إن الأمة الإسلامية في الوقت الحاضر غير موجودة سياسياً - كما سبقت الإشارة إليه - بعد أن مزقها أعداء الإسلام وقطعوا أوصالها إلى شعوبٍ قوميةٍ ، بل وإقليميةٍ مستقلةٍ عن بعضها مثل : باكستان ، وتركيا ، ونيجيريا ، وسوريا ، والعراق ، وتونس ، وليبيا . . الخ إذ إن كل دولة تعتبر نفسها أمةً مستقلةً عن الأخرى وذات سيادةٍ مطلقةٍ على أراضيها وحدها ، ولها كيانٌ سياسيٌ واقتصاديٌ واجتماعيٌ وثقافيٌ خاصٌ بها ، ولها تطلعاتٌ وسياساتٌ خارجيةٌ تخدم مصالحها وأهدافها حتى وإن تعارضت مع مصالح وأهداف شقيقاتها من الدول .

ب- إن هذه الشعوب لا تحمل هويةً واحدةً إذ إن لكل شعبٍ هويةً تخصه وفقاً للحكومة التي يخضع لها مثل : باكستاني ، وتركبي ، ونيجيري ، وسوري ، وعراقي ،

وتونسي ، وليبي . . . الخ ، وهذا يتنافى مع الوحدة السياسية لمفهوم الأمة ذات الشخصية الاعتبارية الواحدة.

ج- إن معظم الحكومات المسيطرة على هذه الشعوب ليست إسلامية التشريع والتطبيق وتختلف عن الطابع الأصيل للدولة الإسلامية حتى وإن كان أعضاؤها مسلمين ، بل إن بعض هذه الحكومات تستنكف من الإشارة صراحة في دستورها إلى أنها إسلامية بالرغم من أن دينها الإسلام كما أنها في نفس الوقت عضوٌ في منظمة المؤتمر الإسلامي .

د- إن هذه الشعوب لا تجتمع في آمالٍ وأهدافٍ عامةٍ التي هي جماع السياسة العامة للحكومات القائمة عليهم : فهذا الشعب يسير تحت لواء الاشتراكية وذاك يلوح بالديمقراطية وآخر بعثيٌّ أو علمانيٌّ وكلها شعاراتٌ لا يقرأها الدين . بل حتى الإسلام ناله تصنيفٌ غريبٌ : فإسلام دولة في أفريقيا مثلاً لا يحمل معنى الإسلام الموجود في آسيا ولا ملامحه السلفية الموجودة في المملكة العربية السعودية ولا الشيعي الإثنا عشري في إيران وهكذا .

ولهذه الأسباب مجتمعة وغيرها يصعب وجود الأمة الإسلامية الواحدة في الوقت الحاضر على غرار الأمة الإسلامية التي ظهرت في السالف البعيد واستمرت إلى الماضي القريب التي كانت بالفعل

عظيمة الركائب مهابة الجانب في شرق العالم وغربه لقرونٍ عديدةٍ
من الزمان .

وبناءً على ما تقدم من دراسة وتحليل في المبحث الأول والثاني،
فإنه يبدو بوضوح إمكانية رفض الفرضيات القائلة بأنه لا يوجد فارق
بين المفاهيم الحديثة لكل من الدولة والحكومة والأمة ، وبين
المفهوم الإسلامي لها ، وتبين من الفحص والتحليل وجود فارق كبير
بين المفهومين ، مما يجعل هذه المفاهيم الإدارية من منظور إسلامي
متميزة ومهيأة لأن تحتل مساحةً أكبر للدراسة والتأمل بشكل يدعم
استقلالية الإدارة الإسلامية كعلم وممارسة .

المبحث الثالث

مفهوم الإدارة : Administration Concept

يأتي مفهوم الإدارة للمناقشة بعد الانتهاء من دراسة مصطلح "الأمة" . فلو كانت هناك فرضية تقول بأنه لا يوجد فارق يذكر بين المفهوم الحديث وبين المفهوم الإسلامي للإدارة ، فإن القارئ مدعو^١ أولاً إلى الاطلاع على ما قاله أبرز الكتاب العرب أو غير العرب في هذا الخصوص ثم على العرض الإسلامي فيما بعد .

إن من يقرأ كتب الإدارة في أي من المجالين : الحكومي أو الخاص ، فإنه - مما لا شك فيه - سيعثر على مجموعة كبيرة من التعاريف لعدد كبير من الكتاب المختصين في الفكر الإداري . . وفي هذه الفقرة يقدم المؤلف بعضاً منها وهي كالآتي :

يقول الدكتور عبد الوهاب إن الإدارة :

" عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدفٍ محددٍ"^(١).

كما يقول آخر :

" إنها نوع من أنواع الجهود البشرية التي تتسم بدرجة عالية من

(١) عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة ، ص ١٣ .

الرشد لإنجاز الأهداف التي جاء من أجلها ذلك العمل التعاوني " (١) .

ويقول الدكتور الهواري عن الإدارة :

" إنها تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم " (٢) .

وهي أيضا في نظر الدكتور درويش وتكلا تعني :

" توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المخلصة من أجل تحقيق هدفٍ معينٍ " (٣) .

كما يعرفها آخر بقوله :

" هي تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عملٍ معينٍ بقصد تحقيق هدفٍ معينٍ " (٤) .

وفيما يتعلق بعلماء الإدارة في الغرب، ومفهومهم للإدارة فهو لا يختلف عما سبقت الإشارة إليه حيث إن معظم المفكرين العرب المعاصرين درسوا في الغرب أو نهلوا من كتب المفكرين الغربيين فتأثروا بها ولم ينأوا بأفكارهم - في الغالب - عما قرأوه .

ويقول هيدي Heady :

(١) القصير ، الإدارة العامة : المنظور السياسي ، ص ٩ .

(٢) الهواري ، الإدارة العامة ، ط ١ ، ص ١٠ .

(٣) درويش وتكلا ، الإدارة العامة ، ص ٤٩ .

(٤) العطار ، مبادئ الإدارة العامة ، ص ٧ .

“Administration is concerned with means for achievements of prescribed ends”.⁽¹⁾

ومعنى ذلك أن الإدارة هي وسيلة لتحقيق غاياتٍ محددةٍ .

ويقول روات Rowat :

“Administration has to do with getting things done ; with accomplishment of defined objectives”.⁽²⁾

ويعني أن الإدارة تعمل على تنفيذ الأشياء لتحقيق أهدافٍ محددةٍ .

ويقول هودجيتز Hodgetts :

“It is the process of getting things done through people”.⁽³⁾

ويقصد بذلك أن الإدارة هي عملية تنفيذ الأشياء من خلال الناس .

ولست ثم رغبةٌ في الخوض في تقسيمات الإدارة هنا ، إلا أنه من الضروري الإشارة إلى نوعين رئيسيين تناولهما كتاب الإدارة المعاصرون ، وهما : الإدارة الخاصة { إدارة الأعمال } والإدارة العامة . وأنه لا بد من التعرف على مفهوم الإدارة الخاصة أولاً ، والذي - غالباً - لا يختلف في صياغته عن المفاهيم السابقة الذكر ، إلا أن الربحية هي الأساس في التعامل إذ يقول أحد الكتاب عنها إنها:

⁽¹⁾Heady , Public Administration: A Comparative Perspective, P.2.

⁽²⁾Rowat, Basic Issues in Public Administration, P.3.

⁽³⁾Hodgetts , Introduction to Business, P.104.

" ذلك النشاط الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاية في المنشآت ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع الحاجات المادية أو المعنوية للمجتمع بصفة عامة ولبعض القطاعات بصفة خاصة ، وكما يميز إدارة الأعمال أن الهدف الرئيسي فيها هو الربح " (١) ويشترك معه في هذا التعريف الكثير من أساتذة الإدارة .

ومن أجل الانتقال إلى شرح أكثر وضوحاً وأشمل صورةً ، يجب إبراز مفهوم النوع الثاني للإدارة وهو الإدارة العامة . ومن المستحسن عرض بعض ما قدمه بعض كتاب الإدارة العامة في الشرق الأوسط والغرب على نمط ما تم في الإدارة الخاصة .

فيقول فيفنر - أحد علماء الإدارة العامة Pfiffner :

"Public administration is may be defined as the coordination of individual and group efforts to carry out public policy" (2) .

ويعني ذلك أن الإدارة هي تنسيق جهود الفرد والجماعة لتنفيذ

السياسة العامة ، ويقول وايت White :

"It is the composite of all laws , regulations ,practices ,relationship , codes , and customs that prevail at any time in any jurisdiction for the fulfillment and execution of public policy"(3).
قمنه

(١) الصباب ، مبادئ الإدارة ، ط ٢ ، ص ٣٤ .

(٢) Pfiffner, Public Administration , PP.6-7.

(٣) White, Introduction to the Study of Public Administration , P.2.

هذا يعني أن الإدارة العامة هي عبارة عن كل القوانين والأنظمة والممارسات والعلاقات والمبادئ والعادات في أي وقتٍ في أي تشريع يهدف إلى تحقيق وتنفيذ السياسة العامة .

ويقول نجرو و نجرو Nigro & Nigro معرفين الإدارة العامة

بقولهما - عن كتاب ستلمان Stillman :

“Public administration is (1) a cooperative group in a public setting, (2) that covers all three branches executive, legislative , and jurisdiction, (3) has an important role in the formulation of public policy , and (4) is different in a significant way from private administration”.⁽¹⁾

ويعني ذلك أن الإدارة العامة (١) جهدٌ جماعيٌّ تعاونيٌّ ، (٢) يشمل السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية ، (٣) ولها دورٌ مهمٌّ في تشكيل السياسة العامة، (٤) وتختلف تماماً عن الإدارة الخاصة . ويلاحظ على تعريف هذين العالمين للإدارة العامة أنهما أغفلا دوراً أساسياً ومهماً جداً لها وهو ما يتعلق بعملية تنفيذ السياسة العامة وبرامجها لتحقيق أهدافٍ عامةٍ .

وأخيراً يقول عالمان مشهوران من علماء الإدارة العامة هما

ديموك وديموك في تعريفهما لها Dimock & Dimock :

“public administration is the accomplishment of politically determined objectives”.⁽²⁾

⁽¹⁾Stillman II, Public Administration , P.2 , (Modified).

⁽²⁾Dimock and Dimock . Public Administration, 4th Ed . P.3.

ومعناه إن الإدارة العامة هي تحقيق أهدافٍ محددةٍ سياسياً . .

ويلاحظ ، أيضاً ، على هذا التعريف أنه مبتورٌ إلى حد ما ،
إذ كان من الأفضل لهما أن يقولوا - على الأقل - بأن الإدارة أداة
"A tool" لتحقيق أهدافٍ محددةٍ .

وبما أن هذا البحث ليس من أهدافه دراسة تعاريف الإدارة أو
الإدارة العامة دراسةً نقديةً متعمقةً - وهو مطلبٌ مهمٌ يحتاج إلى
دراسة أخرى - فإنه يكفي بهذه المجموعة من التعاريف من
المنظور الغربي .

أما ما قاله بعض كتاب العرب المتخصصين في الإدارة العامة
فيمكن عرض ثلاثة منها وهي أن الإدارة العامة :

"مجموعة الأنماط المتداخلة والمتشابكة والمرتبطة بعملية صنع
القرارات وتنفيذها المتمثل في النشاطات المختلفة التي تصدر من
المؤسسات العامة في داخل المؤسسات الرسمية في النظام
السياسي"^(١).

ويقول آخر :

"يمكن تعريف الإدارة - العامة - على أنها تخطيط وتنظيم
وتنشيط ومراقبة الموارد المادية والبشرية الثابتة في ظل القوانين

^(١) درويش ، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، ط ١ ، ص ٤٢ .

واللوائح القائمة والنظام السياسي السائد لتحقيق أهداف الدولة الخاصة بإشباع حاجات المجتمع " (١) .

كما يقول الدكتور الحبيبي : إن الإدارة العامة " علمٌ يشمل نشاطات الجماعات المتعاونة في خدمة الحكومة - وفي الأداة التنفيذية على وجه الخصوص - لتحقيق أهدافٍ عامةٍ مرسومةٍ يُعبّر عنها بالسياسة العامة " (٢) .

المنظور الإسلامي لمفهوم الإدارة :

The Islamic View of Administration Concept

إذا كانت هناك فرضيةٌ تقول بأنه لا يوجد فارقٌ بين المفهوم الحديث والمفهوم الإسلامي للإدارة فإن المؤلف سيعتمد في هذه الفقرة على مناقشة مفهوم الإدارة من خلال ثلاثة أوجه وهي : الإدارة ، الإدارة الخاصة ، والإدارة العامة .

الوجه الأول :

وإنه بعد هذا العرض الموجز لمفهوم الإدارة ، من المهم جداً الوصول إلى مفهوم مستقلٍّ في هذا المبحث قد يكون أسهل استيعاباً وأوضح صورةً للقارئ من الناحية العلمية والعملية .

(١) ناجي ، مذكرات في الإدارة العامة ، ص ٢٦ .

(٢) الحبيبي ، الإدارة العامة ، ط ١ ، ص ١٤ .

فالإدارة - في رأي المؤلف وبأبسط صورة - هي أي نشاطٍ مقصودٍ "يعني بوعيٍ" صادرٍ عن فردٍ أو جماعةٍ في فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ لتحقيق هدفٍ محددٍ . .

وإنه ليس في خطة المؤلف الذهاب إلى تفاصيل وشرح أبعد مما ينبغي له ، ومن الأفضل بعد هذا العرض صياغة المفهوم صياغةً إسلاميةً يتفق مع هدف الكتاب ، علماً بأن المؤلف لم يعثر على تعريفٍ شاملٍ ودقيقٍ للإدارة الإسلامية حتى الآن وذلك من خلال الاطلاع على أشهر الكتب^(١) التي تتحدث عن الإدارة في الإسلام والمتاحة حالياً في دور النشر العربية والتي قدّم مؤلفوها جملةً من التعاريف ، مما دفع المؤلف إلى الاجتهاد في اقتراح التعاريف التالية ذات المنظور الإسلامي مشاركةً منه في طرحٍ قد يكون مكملًا للمساهمات السابقة .

فالإدارة الإسلامية - في رأي المؤلف - هي أي نشاطٍ مشروعٍ مقصودٍ صادرٍ عن فردٍ أو جماعةٍ في فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ لتحقيق هدفٍ مباحٍ محددٍ .

(١) مثل : حمدي أمين عبد الهادي : الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، محمد عبد المنعم حميس : الإدارة في صدر الإسلام ، محمود عساف : المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال ، أحمد إبراهيم أبو سن : الإدارة في الإسلام ، محمد القطب طبلية : نظام الإدارة في الإسلام ، عبد الرحمن إبراهيم الضحيان : الإدارة في الإسلام - الفكر والتطبيق ، محمد مهنا العلي : الإدارة في الإسلام ، حسب الرسول حسين أحمد : الإدارة العامة في الإسلام : الأصول والتطبيق ، فهد صالح السلطان : النموذج الإسلامي في الإدارة : منظور شمولي للإدارة العامة ، محمد بن عبد الله البرعي : مبادئ الإدارة العامة والقيادة في الإسلام (دراسة مقارنة) ، وغيرهم .

إن هذا المفهوم الإسلامي للإدارة يمكن اعتباره القاعدة لمناقشة المفاهيم الإسلامية الأخرى في الوجهين الثاني والثالث ، ولهذا - ومنعاً للتكرار - فإن الفارق بينه وبين المفاهيم الحديثة السابقة سيكون واضحاً في الشروحات التالية .

الوجه الثاني :

وهو عن الإدارة الخاصة " إدارة الأعمال " وقد قيل عنها ما قيل في الأدبيات ويهمّ المؤلف أن يعرض تعريفه الخاص وهو :

إن الإدارة الخاصة تشمل أيّ نشاطٍ مقصودٍ فرديٍّ أو جماعيٍّ يتمّ من خلاله تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ إلى الجمهور في فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ بغيةٍ تحقيق أهدافٍ محددةٍ تتمثل في الحصول على أقصى قدرٍ ممكنٍ من الأرباح .

وهذا المفهوم يمهّد لصياغةٍ إسلاميةٍ بسيطةٍ مقترحةٍ للإدارة الخاصة وهي :

أيّ نشاطٍ مشروعٍ ومقصودٍ فرديٍّ أو جماعيٍّ يتم من خلاله تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ مباحةٍ إلى الجمهور في فترةٍ زمنيةٍ معينةٍ بغية تحقيق أهدافٍ مباحةٍ تتمثل في أقصى قدرٍ ممكنٍ من الأرباح المشروعة .

وَرُبَّ سَائِلٍ يَسْأَلُ مُسْتَعْرَبًا عَنِ الْفَارِقِ بَيْنَ هَذَا الْمَفْهُومِ وَالْمَفَاهِيمِ
الْحَدِيثَةِ الْآنْفَةِ الذِّكْرُ وَيُسْتَفْسَرُ عَنْ مَدَى أَهْمِيَةِ إِدْخَالِ كَلِمَتِي "مَبَاحٌ"
و"مَشْرُوعٌ" . .

وَالْجَوَابُ هُوَ أَنَّ هَاتَيْنِ الْكَلِمَتَيْنِ هُمَا أَسَاسُ الْمَفْهُومِ الْإِسْلَامِيِّ
لِلْإِدَارَةِ الْخَاصَّةِ لِأَنَّ الْإِدَارَةَ لَيْسَتْ أَدَاةً تَتَفَيْذُ مَجْرَدَةً عَنِ الْإِنْسَانِ
وَتَصْرِفَاتِهِ ، وَإِنَّمَا هِيَ أَوَّلًا وَأَخِيرًا سُلُوكٌ ، وَأَنَّ هَذَا السُّلُوكَ فِي
الْإِسْلَامِ يَجِبُ أَنْ يَكُونَ مَنْضِبَطًا وَحَمِيدًا يَخُضِعُ لِأَوَامِرِ اللَّهِ تَبَارَكَ
وَتَعَالَى وَنَوَاهِيهِ وَيُشْكَلُ جُزْءًا لَا يَتَجَزَأُ مِنْ عِبَادَةِ الْإِنْسَانِ لِلْخَالِقِ
الِدِيَانِ . وَالْفَرْقُ هُنَا وَاضِحٌ بَيْنَ الْمَفْهُومِ الْحَدِيثِ لِلْإِدَارَةِ الْخَاصَّةِ
وَالرَّائِجِ فِي الْكُتُبِ وَالدراسات العلمية الراهنة وبين هذا المفهوم
الْإِسْلَامِيِّ . . ويمكن تلخيصه كالتالي :

أولاً :

إنَّ الْإِدَارَةَ الْخَاصَّةَ فِي الْفِكْرِ الْحَدِيثِ تَمَارسُ نَشَاطَاتِهَا فِي
الْمَجْتَمَعِ دُونَ تَحْفِظٍ عَلَى نَوْعِ الْخِدْمَةِ أَوْ السِّلْعَةِ الَّتِي تَقْدِمُهَا بَغَضًا
النَّظَرِ عَنْ كَوْنِهَا مَبَاحَةً وَالَّتِي لَا تَسْلُمُ مِنَ الْغَشِّ وَالتَّدْلِيسِ ، أَوْ غَيْرِ
مَبَاحَةٍ . فَلَا تَتَوَرَّعُ عَنِ الْإِتْجَارِ بِالْمَحْرُمَاتِ عَلَى حِسَابِ قِيَمِ الْإِنْسَانِ
وَأَخْلَاقِهِ ، كَمَا لَا يَهْمُهَا أَنْ تَمْسَخَ الْفَضِيلَةَ وَتُرَوِّجَ كُلَّ مَا هُوَ سَاقِطٌ
وَمُنْحَلٌّ لِأَنَّهَا لَا تَفَكِّرُ إِلَّا فِي الْوُصُولِ إِلَى هَدَفِهَا الرَّئِيسِيِّ وَهُوَ تَحْقِيقُ
أَكْبَرَ قَدَرٍ مُمْكِنٍ مِنَ الْأَرْبَاحِ لِأَنَّ فِلْسَفَتَهَا قَائِمَةٌ عَلَى أَنَّ الْغَايَةَ تَبَرُّرُ
الْوَسِيلَةِ مِثْلَ تَقْدِيمِ السِّلْعِ وَالْخِدْمَاتِ الرَّدِيئَةِ الْمَخَالِفَةِ لِمَوَاصِفَاتِهَا

المعلنة ، سواء أكان ذلك منتجاً في الدول النامية أو مستورداً من خارجها ، وشركات الأفلام المغرضة ومصانع الخمور والنوادي الليلية ودور القمار وصحف وكتب الجنس والشركات التي تشجع في الخفاء بالاتفاق السري جداً مع مستشفيات في أوروبا وأمريكا للتجار بالأجنة البشرية لاستخدامها في صناعة أدوات التجميل " المكيـاج " Cosmotics، وما شابه ذلك .

أي بمعنى آخر أن الإدارة الحديثة تتحسس رغبات عملائها بصفة مستمرة وتسعى بكل الوسائل الممكنة إلى إشباعها وذلك من أجل ضمان بقائها في السوق . بينما يأتي الفكر الإسلامي ليضفي على النشاط الإداري - أيّاً كان حجمه - صفة العبادة ويضع ضوابط واضحة لنوع الخدمة أو السلعة التي ينوي تقديمها إلى الجمهور، ويعلن للناس جميعاً أن الحلال بين والحرام بين ، وبينهما أمور مشتبّهات يجب الابتعاد عنها فمن اتقاها فقد استبرأ لدينه وعرضه .

ثانياً :

إن الإدارة الخاصة في الفكر الحديث تمارس أعمالاً من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح فلا تكثرث لسحق الفقير . ويلاحظ على تلك المجتمعات الصناعية غير الإسلامية أن الأغنياء يزدادون غنى والفقراء يزدادون فقراً وبؤساً . . فلا رحمة للمحتاج ولا اعتبار له ، وإنما الاعتبار للقادر على دفع الثمن فقط ، كما أنها تفكر في الأخذ أكثر من أن تفكر في العطاء ، وإذا أعطت فلا يمكن

أن يتم إلا بمقابلٍ ماديٍّ ملموسٍ مباشرٍ أو غير مباشرٍ . بل إن هذا الجنون المادي غالباً ما يلحق بالموظفين العاملين في القطاع ذاته أذىً كبيراً مما أدى إلى ظهور نقاباتٍ عماليةٍ هدفها حماية حقوق الموظف من أي نوعٍ من أنواع الاستغلال السيئ والابتزاز الذي يمارسه أرباب الأعمال ضد موظفيهم . أما الفكر الإسلامي الإداري فإنه قد حثّ على العمل الصالح وأقرّ الأرباح المشروعة محارباً الجشع والأنانية وإيثار المال كما لعن المحتكر وحضّ على الرحمة والعطف على البائس الفقير ووازن بين الأخذ والعطاء .

الوجه الثالث :

وهو عن الإدارة العامة وقد تضمنت الأدبيات العامة السابقة مفاهيم شتى لعدد من المفكرين العرب والغربيين المختصين قلصدين تعريفها بصورة أو بأخرى . .

ومن خلال هذه التعاريف ، فإن المؤلف يقترح صياغة أخرى قد تساعد على التوصل إلى مفاهيم مختصرة للإدارة العامة وهي :

إنها عبارة عن نشاطٍ جماعيٍّ ينشأ في داخل الوحدات الحكومية وذلك من خلال تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ معينة إلى الجمهور في وقتٍ محددٍ ليس بقصد الحصول على الربح ، وإنما بغية تحقيق أهدافٍ عامةٍ .

وبصياغةٍ إسلاميةٍ أكثر وضوحاً ، فإن الإدارة العامة الإسلامية لها تعريفان: الأول مختصرٌ والثاني شاملٌ . فالمختصر هو :

إن الإدارة العامة الإسلامية عبارة عن نشاطٍ جماعيٍّ مشروعٍ يؤدي في داخل الوحدات الحكومية من خلال تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ مشروعةٍ إلى الجمهور ليس بقصد الحصول على الربح وإنما بغية تحقيق أهدافٍ عامةٍ مباحةٍ .

وقبل الانتقال إلى التعريف الثاني يظهر للقارئ تعمّد الباحث في تبسيط أسلوب التعاريف الخاصة به وهي شبيهة بقطع الغيار إذ أنه يحتاج فقط إلى إضافة مشروع ومباح في أجزاء معينة من التعريف السابق فيتحول إلى تعريف إسلامي للإدارة ، والغرض من وراء ذلك هو ليسهل على القارئ استيعابه وتذكره فيما بعد .

أما النوع الثاني الشامل لتعريف الإدارة العامة في الإسلام فهو عبارة عن :

أنها نشاطٌ جماعيٌّ مشروعٌ يقوم به الراعي مع موظفيه العاملين في جميع الأجهزة الحكومية من خلال تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ مشروعةٍ إلى الرعية - أي الجمهور - بلامتيازٍ ، شعوراً منهم بأمانة الأداء أثناء ممارستهم الإدارية ، وفقاً لأنظمة وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية مستغلين في ذلك كافة الإمكانيات

المتاحة ، سعياً لتحقيق أهدافٍ عامةٍ مباحةٍ من أجل توفير الأمن والرخاء والنماء للبلاد والعباد .

الخصائص المميزة للإدارة العامة الإسلامية:

Characteristics of Islamic Administration

وبتحليل هذا المفهوم ومقارنته بمفهوم الإدارة العامة في الفكر الحديث يبدو أنه يسمو عليه بخصائص مميّزة عديدة أهمها الآتي :

الخاصية الأولى :

أن الإدارة في الإسلام تمارس نشاطاتٍ مباحةً من أجل الوصول إلى أهدافها ، وتتفق مع روح المصلحة العامة وفي الإطار العام الذي رسمه الشارع إذ لا يمكن التهاون مطلقاً في هذا الجانب المهم ، فالغاية لا تبرر الوسيلة بأي حال من الأحوال ولا بُدَّ لهما معا - الوسيلة والغاية - أن يكونا مقبولين شرعاً من أجل أن يكون العمل صالحاً .. ومما يضمن الحرص على توافر هذا الجانب المهم ، ربطه المولى عز وجل بالإيمان في آياته الموجهة إلى عباده وهي كثيرة منها قوله تعالى :

﴿ والعصر * إن الإنسان لفي خسر * إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر * ﴾

سورة العصر .

وقوله تعالى :

﴿ إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات كانت لهم جنّات الفردوس نزلاً ﴾

الآية ١٠٦ : سورة الكهف .

ويقول سيد قطب - رحمه الله تعالى - في العمل الصالح أنه "الثمرة الطبيعية للإيمان ، والحركة الذاتية التي تستقرّ فيها حقيقة الإيمان في القلب . فالإيمان حقيقةٌ إيجابيةٌ متحركةٌ" ، ما إن تستقر في الضمير حتى تسعى بذاتها إلى تحقيق ذاتها في الخارج في صورة عملٍ صالحٍ . هذا هو الإيمان الإسلامي . . إنه حركةٌ وعملٌ وبناءٌ وتعميرٌ يتجه إلى الله . . " (١) .

قد تقوم إدارة منشأةٍ ما حكوميةٍ أو خاصةٍ بنشاطٍ معينٍ على غير هدى مسخرين للترويج عنه وسائل الإعلام للدعاية والإعلان مبرزين إيجابياته ومحاسنه . . ولكن الإسلام " قد جعل للإنسان مقياساً يقيس عليه الأشياء ، فيعرف قبيحها من حسننها ، فيمتنع عن الفعل القبيح ، ويقدم على الفعل الحسن ، وهذا المقياس هو الشرع وحده ، فما حسنه الشرع من الأفعال هو الحسن وما قبحه الشرع هو القبيح . وهذا المقياس دائمٌ فلا يصبح الحسن قبيحاً ولا يتحول القبيح إلى حسنٍ ، بل ما قال عنه الشرع حسناً يبقى حسناً وما قال الشرع عنه قبيحاً يبقى قبيحاً " (٢) .

(١) قطب ، (مراجع سابق) ، ص ٣٩٦٧ .

(٢) إسماعيل ، الفكر الإسلامي ، ص ص ١٤-١٥ .

فهل النشاطات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية التي تمارسها الإدارة العامة اليوم في بعض الدول الإسلامية عملٌ "صالح"؟ أي بمعنى آخر ، هل سفور النساء المسلمات واختلاطهن بالرجال في الشوارع وفي مؤسسات الأعمال الحكومية والتجارية وفي الأماكن العامة وعلى الشواطئ يتم بموافقة القائمين على الأمة وشؤونها أم بالرغم عنهم؟ ألا يتم اختلاط الشباب طلابا وطالبات في المؤسسات التعليمية على مرأى ومسمع من الإدارة العامة؟ ماذا يمكن تسمية هذا النشاط للإدارة هنا؟ هل هو عملٌ "صالح"؟ أما عن النشاطات الاجتماعية فالاستفسار قائمٌ عن مجالات شتى وأهمها السياحة . . . وقد جاء في رياض الصالحين (عن أبي أمامة رضي الله عنه أن رجلاً قال : يا رسول الله إنني لي في السياحة ، فقال النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه : إن سياحة أمتي الجهاد في سبيل الله عز وجل - رواه أبو داود بإسنادٍ جيد^(١)) .

فهل ما يشير إليه النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه من تحديدٍ لمفهوم السياحة ينطبق على المفهوم الحالي للسياحة التي ترسم نشاطاتها وتنظيمها وتنفيذها وتعمل على حمايتها الإدارة العامة في بعض الدول الإسلامية؟ لا أحد - في الغالب - يجهل ما تشتمل عليه السياحة اليوم من نشاطات برعاية وحماية الإدارة العامة . . . وبالطبع هي نشاطاتٌ "مفرغةٌ تماماً من أي مفاهيم للجهاد في سبيل الله

(١) النروي ، رياض الصالحين ، ط ٣ ، ص ٥١٤ ، حديث رقم ١٣٤٣ .

عزّ وجلّ الذي ورد في الحديث الشريف . . ومفعمة بالغناء والرقص والأعمال المسرحية والسينما وما يتمخض عنها من مجون وضياع للقيم والأخلاق ورواج الرذيلة وأمّ الخبائث والفواحش والمنكرات ما ظهر منها وما بطن ، إلى جانب المقبول منها مثل العناية بالآثار القديمة والمناظر الطبيعية الجميلة - إن وُجدت - . . كل هذه النشاطات المشبوهة لا يمكن أن تكون عملاً صالحاً يرضى عنه الله سبحانه وتعالى ، وهي تتم بإشراف الإدارة العامة التابعة لوزارة من الوزارات . كما تجنّد الإدارة العامة قوات الأمن للحفاظ على استمرار النشاطات السياحية بفنونها المختلفة وفنانيها وفناناتها ، دفاعاً عن ما يسمى بالحرية الشخصية . بل ومن أجل دعم السياحة ونشاطاتها المتعددة فقد شكلت بعض الدول وزارة خاصة بها وعلى رأسها وزير هو عضو في مجلس الوزراء - السلطة الحاكمة - بغرض الإشراف على شؤون السياحة وإدارتها بطريقة رسمية بجهاز يسمى بوزارة السياحة . . أما الناحية الاقتصادية فهي النشاطات التي تقوم الإدارة العامة والقائمة في جزء منها على تعاملها مع البنوك الربوية وإقرارها للأنظمة الربوية ودعمها للسياسة المالية التي تتبعها هذه البنوك لامتصاص ثروات الأمة والتسلط عليها ومحاربة خيراتها بالربا المحرم في كتاب الله وسنة رسوله الكريم عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأزكى التسليم ، فهل هذا عملٌ صالحٌ ؟ إنه عملٌ غير صالح ومحاربةٌ لله عزّ وجلّ ، وما يحاربه إلا القوم الخاسرون .

تلك هي بعض النشاطات المشبوهة التي تقوم بها الإدارة العامة الحديثة في بعض الدول الإسلامية سواء أكانت تتمثل في تقديم خدمة وهي كما ذكر سابقاً على سبيل المثال في النواحي التعليمية والاجتماعية والاقتصادية فضلاً عن الرخص التي تمنح لكل دور الفساد والإفساد جهراً مقابل رسوم معينة ، أم كانت تتمثل في تقديم سلعة مثل امتلاك مصانع للخمور للتصدير إلى دول أوربا أو الاستهلاك المحلي أو كليهما وامتلاك أو المساهمة في امتلاك فنادق عالمية تباشر العمل السياحي بكل صنوفه ومقباته فضلاً عن تعاطي الربا بين البنك المركزي الحكومي والبنوك التجارية الأخرى أثناء المعاملات المالية المتبادلة بينهم .

إن كل هذه النشاطات وأشباهاها التي تقوم بها الإدارة العامة الحديثة مرفوضة "جملَةً وتفصيلاً" من قبل الإدارة الإسلامية حتى وإن أفتى فيها من يرتدي عباءة ناسكٍ أو جُبّة متصوفٍ بأن مسلك الإدارة العامة في مثل هذه الدول الإسلامية يقوم على أساس "حيثما تكون مصلحة" يكون الشرع " . وهذا - للأسف - يَكْيِفُ للشرع مع المصلحة وتطويعه لها بدلاً من تكييف المصلحة مع الشرع وتطويعها له . أي حيثما يكون الشرع تكون المصلحة ولا يمكن للمصلحة من المنظور الإسلامي أن تجرّ المجتمع إلى دمارٍ لقيمه وفضائله ومعتقداته بل إن أساسها جلبُ منفعةٍ ودرءُ مفسدةٍ ، حتى أن الشرع يقدم درء المفسدة ودفع الضرر على جلب المنفعة في المجتمع المسلم .

الخاصية الثانية :

إن الإدارة في الإسلام من خلال نشاطاتها المتمثلة في تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ مباحةٍ تسعى إلى تحقيق أهدافٍ مشروعةٍ تتضوي تحت مفهوم عبادة الله عز وجل امتثالاً لقوله تعالى :

﴿ وما خلقت الإنس والجن إلا ليعبدون ﴾

الآية ٥٦ : سورة الذاريات.

وهذه الأهداف في أبعادها ومضامينها لابد وأن تتفق ومقاصد الشرع الحنيف الخمسة ^(١) المرتبة فقهياً والممكن الإشارة إليها بمصطلح يقترحه المؤلف وهو (نَعْنَم)، الذي يرمز إلى الحروف الأولى للمقاصد (د = دين ، ن = نفس ، ع = عقل ، ن = نسل ، م = مال) ، وهي باختصار كالتالي :

أ- حفظ الدين : Maintaining Religion

وملاك الدين الإيمان بالله والانقياد له بالطاعة والخلوص من كل أنواع الشرك والضلال وإن نشاط الإدارة الإسلامية يجب أن يعتني أول ما يعتني به الحفاظ على دين الله الحنيف من خلال إقامة أركانه الخمسة . . الشهادتان والصلاة والزكاة والصيام وحج البيت الحرام لمن استطاع إليه سبيلاً . . بأمر من الحق تبارك وتعالى في قوله :

(١) الشاطبي ، الموافقات في أصول الأحكام ، ج ٢ ، ص ص ٤-٥ .

من الآية ٣٦ : سورة النساء .

ويقول عز وجل :

﴿ الذين إن مكناهم في الأرض - يعني بالقدرة على الإدارة - أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر والله عاقبة الأمور ﴾

الآية ٤١ : سورة الحج .

وإن غاية ما يتجلى به النشاط الإداري في الإسلام في حفظ الدين هو وجوب الآتي^(١):-

- ١- العمل به .
- ٢- الدعوة إليه .
- ٣- الجهاد لرفع رايته.
- ٤-الحكم به .
- ٥- رد كل ما يخالفه .

ب- حفظ النفس : Maintaining Life :

وملاك ذلك صون الدماء وحققها حرمةً للنفس البشرية ومنعاً
من الاعتداء عليها والمولى جل وعلا يقول :

﴿ وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ . . ﴾

من الآية ١٥١ : سورة الأنعام .

(١) قادري، الإسلام وضرورات الحياة، ص ١١.

وإن غاية ما يهتم به نشاط الإدارة في الإسلام في حفظ النفس
أمورٌ عدةٌ منها الآتي^(١) :

- ١- تحريم الاعتداء على النفس بغير حق .
- ٢- حَظَر قتل النفس بغير حق .
- ٣- جواز تناول المضطر ما هو محرّمٌ عليه شرعاً لإنقاذ حياته.
- ٤- وجوب التأكّد من توافر شروط القتل عند إزهاق النفس.
- ٥- ضرورة إقامة البيّنة في القصاص .
- ٦- عدم قتل غير المكلف شرعاً كالطفل والمجنون مثلاً .
- ٧- وجوب ربط إقامة الحدود بالإمام أو نائبه .
- ٨- وجوب ربط الذرائع المؤدّية إلى القتل .

ج - حفظ العقل : Maintaining Mind

وملاكه حراسة العقل الذي أنعم الله تعالى به على الإنسان وميّزه به عن سائر مخلوقاته وهو مناط التكليف إذ لا تكليف إلا لعاقل . وإن غاية ما يتجلّى به نشاط الإدارة في الإسلام في حفظ العقل لتمكينه من القيام بوظيفتيه الأساسيتين للإنسان المتعلّقتين بجانب عبادة ربه وجانب إعاشة نفسه وفقاً لمنهج الله ، يتمثل في أمورٍ عدةٍ أهمّها الآتي :

^(١) قادري (المرجع السابق) ص ١١ .

١- العمل على تطوير العقلية المسلمة فكرياً وتطبيقاً وإبداعاً
في شتى مناحي الحياة .

٢- حماية العقل من كل ما يهدد سلامته أو يعيق وظيفته
من مفسد ، وهي ذات طابعين :

مفسد معنوية : يمكن أن تظهر في المناهج التعليمية أو
الوسائل الإعلامية والفكرية وما تنبث من سموم تؤثر على
سلامة العقيدة وصفائها فتنتشر الخرافات وتسود الاتجاهات
المنحرفة .

مفسد مادية : ويمكن أن تظهر في كل أنواع المسكرات
والمخدرات وما شابهها وقد سماها النبي عليه الصلاة والسلام
وعلى آله وصحبه بأم الخبائث ، وهي جماع الشر كله
فحرمها الإسلام تحريماً صارماً ضماناً لحرمة العقل وصونه
وسلامته .

د - حفظ النسل : Maintaining Offspring :

وملاك ذلك تحقيق النكاح الذي شرعه الله عز وجل لخلقه عن
طريق اجتماع الذكر والأنثى بصفة مشروعة وضرورة تأمين
ذلك ورعايته وحمايته من أجل تكوين مجتمع نظيف وإن غاية
ما يتجلى للإدارة في الإسلام في حفظ النسل أمور كثيرة
منها :-

- ١- الترغيب في النكاح والترهيب من الإعراض عنه .
- ٢- حماية الأنساب .
- ٣- حماية الأعراض .
- ٤- محاربة كل أنواع المجون والسفور والاختلاط .
- ٥- إقامة الحدود على القاذف والزاني واللوطي والمعتدي على الأعراض .
- ٦- تأديب المتشبه من الرجال بالنساء والمتشبهة من النساء بالرجال .
- ٧- منع الإجهاض إلا بعذرٍ شرعيٍّ ووفقاً للشرع الحنيف .
- ٨- منع كل وسائل الإثارة الجنسية ودواعي الفساد .

هـ - حفظ المال : Maintaining Wealth :

وملاكه ترسيخ مفهوم أن المال هو مال الله وأن الإنسان مستخلفٌ فيه لإدارته على الوجه الشرعي جمعاً وإنفاقاً وتوظيفاً . . لقوله تعالى :

﴿ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْفَقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلَفِينَ فِيهِ . . ﴾

من الآية ٧ : سورة الحديد .

وإن غاية ما يتجلى به نشاط الإدارة في الإسلام في حفظ المال أمورٌ اقتصاديةٌ عديدةٌ أهمها :

١- تشجيع السعي في جمع المال وتقوية مركزه .

٢- اتباع السبل المشروعة في جمع المال .

٣- محاربة المكاسب المحرمة والمشبوهة كالربا والسرقات والرشاوى والغصب والقمّار والاتجار بالأعراض والمخدرات والسحر والشعوذة والاحتكار والاستغلال البشع في الأسواق .

٤- صرف الأموال في الأوجه المشروعة .

٥- أداء الحقوق إلى أهلها .

٦- حماية الأموال من المبذرين والسفهاء والمحتالين .

الخاصية الثالثة :

إن الإدارة في الإسلام تمارس أعمالها من خلال تقديم خدمة أو سلعة مشروعة إلى جميع الناس بلا تمييزٍ لعرقٍ أو لونٍ أو لسانٍ أو منزلةٍ اجتماعيةٍ أو حتى لمعتقدٍ دينيٍّ وخاصةً في الحقوق العامة لقول الله تبارك وتعالى :

﴿ يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكرٍ وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إنّ أكرمكم عند الله أتقاكم إنّ الله عليمٌ خبيرٌ ﴾

الآية ١٣ : سورة الحجرات .

أي بمعنى آخر إن جميع ما تقوم به الإدارة الإسلامية من نشاطات تتمثل في شكل سلعة أو خدمة ، إنما تقدمه لجميع فئات الجمهور على قدم المساواة دون تمييز إذ لا فرق بين أبيض وأسود وعربي وأعجمي وذكر وأنثى وغني وفقير وأمير وأجير إلا بالعمل الصالح . بل حتى الاختلاف العقدي كالذميين وأهل الملل الأخرى الذين يعيشون في كنف الحكومة الإسلامية لم يدفع الإدارة الإسلامية إلى إغفال حقوقهم والتغاضي عنها أو تفضيل مسلم على غير مسلم في الحقوق العامة أو الخاصة ، وهذا هو منتهى العدل وقمة المساواة التي تميزت به الحكومة الإسلامية في عهودها الزاهرة، بينما لا يمكن أن يتجاهل المراقب أو يغيب عنه ما يدور اليوم على الساحة الدولية من انتهاك صارخ لآدمية الإنسان وكرامته بسبب اختلافه عرقاً أو لوناً أو لساناً أو ديناً أو مكانة اجتماعية حتى في الدول الصناعية التي تدعي تطبيقها لمبادئ الحرية والديمقراطية والمساواة، وما الوضع المزري والمخجل في فلسطين وكشمير والبوسنة والهرسك والألبان والشيشان ببعيد .

الخاصية الرابعة :

إن القائمين على شؤون الإدارة الإسلامية يقومون بواجباتهم رؤساء ومرووسين على مستوى عالٍ من المسؤولية شعوراً منهم بتقل الأمانة على كواهلهم فتصبح كل تصرفاتهم تحت سيطرة شعورهم الداخلي بأن الله تبارك وتعالى عالمٌ بهم بصيرٌ بأعمالهم

وهذا ما يسمى بـ { الرقابة الذاتية } فيؤمن الموظف تماماً بأنه إذا ما همّ بسوءٍ وتفنّن في ضروب الغش والاحتيال على رئيسه أو أحدٍ من الجمهور ، فإن ذلك لا يخفى على الله عزّ وجلّ ، وإذا لم يحاسبه مسؤول في الدنيا فإن الله السميع البصير سائله يوم العرض عليه ومحاسبه أمام الأشهداء .

إن السلوك الإداري للرؤساء والمرووسين في الإدارة الإسلامية إنما يتم من منطلق الشعور بأمانة التكليف وعِظَم المسؤولية في رعاية الأمة وخدماتها . . وإنه قد صدر من الرعاة عهدٌ لرعيّتهم على أن يؤدوا واجباتهم تجاههم ومهامّهم الوظيفية كما ينبغي ، والله جلّ في علاه يقول :

﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾

الآية ٧٢ : سورة الأحزاب .

ويقول تعالى :

﴿ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴾

الآية ٨ : سورة المؤمنون .

وإن القيادة الإدارية هي المعنية بصورة أكبر بهذا الأمر لأن القائد المسلم يحس بثقل الأمانة الملقاة على عاتقه إذ لا يعتبر مركزه حقاً مكتسباً بالقانون تخويلاً أو انتخاباً، كما هو معمول به اليوم

في الحياة السياسية الحزبية في الغرب حيث يمارس فيها القائد وأتباعه السلطة من منطلق شعوره بهذا الحق وبالصورة التي تخدمه وأنصاره وحزبه .

وعن أبي يعلى معقل بن يسار رضي الله عنه قال : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه يقول :
(ما مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ اللهُ رَعِيَّةً يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لِرَعِيَّتِهِ إِلَّا حَرَّمَ اللهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ) (١) .

الخاصية الخامسة :

إن الإدارة في الإسلام تقوم بمهامها وفقاً لقواعد وأحكام قانونية واضحة مصدرها الشريعة الإسلامية تنظّم مختلف عملياتها . .
وبمعنى آخر إن جميع النشاطات التي تمارسها الإدارة الإسلامية في شتى المؤسسات وبجميع منسوبيها رؤساء ومروّسين تحكمها أنظمة في أصولها وفروعها منبثقة من الشريعة الإسلامية الغراء بمصادر المتعددة سواء أكانت الأساسية المقررة مثل القرآن والسنة النبوية المطهرة ، أم اجتهادية ثابتة كالعرف والإجماع ، أو اجتهادية متغيرة كالقياس وسد الذرائع والاستحسان والاستصحاب والمصالح المرسلة ورأي الصحابي وعمل أهل المدينة . وإن العمل بهذه الأنظمة ليست قضية اختيار بالنسبة للإدارة الإسلامية بل واجب حتمي لا مناص منه

(١) النووي ، (مرجع سابق) ، ص ٢٩٧ ، حديث رقم ٦٥٢ .

حيث إن المولى جَلَّتْ قدرته قد وصف الذين لا يحكمون بما أنزل الله بأنهم كافرون وفاسقون وظالمون وكما قال تعالى أيضا :

﴿ وما كان لمؤمنٍ ولا مؤمنةٍ إذا قضى اللهُ ورسولُهُ أمراً أنْ يكونَ لهم الخيرةُ من أمرِهِمْ . . ﴾

من الآية ٣٦ : سورة الأحزاب .

وإن اتباع هذا النمط من القواعد والأصول التنظيمية يجعل السلوك الإداري في معزلٍ عن الهوى والتقلبات الشخصية المزاجية وتأثيرها ، كما تضمن حقوق الأطراف ذوي العلاقة وهم المؤسسة والموظفون رؤساء ومرؤوسين والجمهور مما يتوفر الاستقرار لها ، الأمر الذي يفتقده المشرعون في الدول غير الإسلامية نظراً لتغيّر الأنظمة الوضعية المعمول بها وفقاً لتغيير الأهواء وتقلب الرغبات .

الخاصية السادسة :

إن الإدارة في الإسلام بأصولها وأحكامها الأساسية المقررة والاجتهادية الثابتة والمتغيرة - والتي سيتم شرحها لاحقاً - وبنشاطاتها المباحة وأهدافها المشروعة وتعاملها مع الجمهور بالعدل والمساواة سعت إلى إشباع الحاجات المادية والروحية والنفسية والفكرية للإنسان بشكلٍ معتدلٍ أبعدت عنه الشعور بملل الماديّات وجفافها وكذلك شبح الروحانيّات ورهبانيّتها فأحدثت التوازن المطلوب بكل المعايير لهذه الحياة . . والمولى جلَّ شأنه يقول :

﴿ وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا
يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴾ . .

الآية ٧٧ : سورة القصص .

إن هذه الخصائص وغيرها لمفهوم الإدارة في الإسلام هي التي
تضفي عليه طابعاً متميزاً عن مفهوم الإدارة الحديثة بصياغته الغربية
فكراً وممارسةً .

وبناءً على ما تقدم من دراسة وتحليل ، فإنه يبدو بوضوح
إمكانية رفض الفرضية القائلة بأنه لا يوجد فارق يذكر بين المفهوم
الحديث للإدارة وبين المفهوم الإسلامي لها حيث أثبتت الفحص
والتحليل وجود فارق كبير لا يستهان به بين المفهومين مما يعطي
الإدارة الإسلامية وضعاً مميزاً لها ويجعلها علماً مستقلاً بذاته.

نتائج الفصل الأول

Results

وبعد هذه الدراسة التحليلية للمصطلحات العلمية السابقة ومعانيها، وبخاصة المفاهيم الحديثة للإدارة ووصولاً إلى مفاهيم إدارية ذات طبيعة إسلامية متميزة ، فإنه يمكن الإشارة إلى أن المهم هو الوصول إلى خصائص عامة للإدارة الإسلامية ، يمكن استنتاجها من الخصائص السابقة وتمثل نتائج محددة للدراسة أهمها باختصار الآتي :-

- ١- إنها ذات نشاطٍ يتجسد في تقديم سلعةٍ أو خدمةٍ مباحةٍ .
- ٢- تسعى إلى تحقيق أهدافٍ مشروعةٍ سواء أكانت عامة أم خاصةً تتفق مع مقاصد الشرع الخمسة وهي حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال .
- ٣- جميع التصرفات الإدارية الصادرة عن الرؤساء أو المرؤوسين تقوم على قاعدةٍ إيمانيةٍ متينةٍ أساسها الإخلاص في العمل والإتقان في الأداء والوفاء بالعهد الذي قطعه الموظفون رؤساء ومرؤوسين على أنفسهم والتنفيذ للأمانة التي في أعناقهم وهي ما تسمى بالرقابة الذاتية .
- ٤- كل المعاملات والتصرفات تخضع لقواعد قانونية وتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية بمصادرها الأساسية والاجتهادية .

٥- تحرص على تحقيق التوازن بين مطالب الجسد والروح والنفس والفكر دون أن يطغى أحدهم على الآخر .

٦- تتعامل مع الناس كافة باختلاف مشاربهم بغض النظر عن أي فوارق اجتماعية أو عرقية أو لغوية أو دينية وخاصة في الحقوق العامة تحرياً للعدل والمساواة .

٧- توظيف كافة الإمكانيات المالية والبشرية والفنية المتاحة لها التوظيف الأمثل دون تبذير أو تقتير .

٨- إن العلاقات التي تحكم منسوبي المنشآت رؤساء ومرؤوسين بعضهم ببعض تعتمد على الثقة والتفاهم المبني على الأخوة الإسلامية .

٩- إن العلاقات القائمة بين المستويات الرئاسية ومستويات المرؤوسين { العلاقة الرسمية } ليست علاقات تسلطية بل تركز على مفهوم الرعاية التي يجب أن يمارسها كل مسؤول مع رعيته من أعلى موقع في الهرم الإداري إلى قاعدته مما يرسخ الاحترام المتبادل والتعاون على البر والتقوى .

١٠- إن جميع الممارسات الإدارية وما يتمخض عنها من نتائج تخضع للمفهوم التعبدية الذي أساسه عبادة الله وحده لقوله تعالى: ﴿ وما خلقت الجن والانس إلا ليعبدون ﴾ الآية ٥٦ : سورة الذاريات .

الخاتمة

Conclusion

وبعد هذا العرض الموجز لمفهوم المصطلحات الخاصة بالسياسة والحكم في الفكر الحديث وهي الدولة والحكومة والأمة وكذلك الإدارة ، ثم طرح المفهوم الإسلامي لها مع التحليل والتمثيل لإعطاء القارئ صورة أوضح عن المفاهيم السائدة في الوقت الحاضر وسلبياتها ثم المفاهيم الإسلامية كبديلٍ قابلٍ لمزيدٍ من الدراسة والنقاش الموضوعي . . مرةً أخرى ، وبعد هذا العمل كله يمكن تلخيص أهم النقاط الرئيسية التي كانت محلّ هذه الدراسة وهي على النحو التالي : -

١- وجود فارقٍ ما بين المفهوم الحديث لمصطلح " الدولة " والمفهوم الإسلامي المقدم كبديلٍ عنه .، كما أن كل دولةٍ حكوميةٌ وليس كلُّ حكومةٍ دولةٌ وتمّ عرضُ أركانٍ خمسةٍ للدولة .

٢- وجود فارقٍ ما بين المفهوم الحديث لمصطلح " الحكومة " والمفهوم الإسلامي المقدم كبديلٍ عنه .

٣- وجود فارقٍ ما بين المفهوم الحديث لمصطلح " الأمة " والمفهوم الإسلامي المقدم كبديلٍ عنه ، بحيث تمتّ بالشرح الموجز مناقشة أن الأمة الإسلامية لا وجود لها في الوقت الحاضر سياسياً كوحدةٍ سياسيةٍ حيث تقطعتْ أوصالُها وتفكّكتْ

أواصرُها وأصبحتْ أمماً قائمةً على ركائزٍ قوميةٍ وإقليميةٍ بعد أن كانت أمةً واحدةً عالية الرأس قوية الشكيمة قائمةً على قاعدةٍ عقديّةٍ واحدةٍ - وهي عقيدة الإسلام حتى وقتٍ قريبٍ من بدايّة القرن العشرين.

٤- وجود فارقٍ بين المفهوم الحديث السائد للإدارة الخاصة والعامة في الأوساط العلمية وبين المفهوم الإسلامي لها الذي يبيّن أبعادها وملامحها وأهم خصائص الإدارة العامة الإسلامية التي تميّزُها عن الفكر الإداري الحديث . . كما هو واضحٌ في نتائج الفصل .

وأخيراً وبعد وضوح مفهوم الإدارة من منظورٍ إسلاميٍّ وما يتميز به من خصائص على المفاهيم الحديثة ، فإنه في الفصل الثلثي سيتم التعرف على نشأة الإدارة الإسلامية وأهم الظروف والعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي عاصرتها الحكومة { الإدارة العامة } الإسلامية الأولى ، كما سيتم شرحُ أهم ملامح المرحلتين الأساسيتين التي مرتُ بهما الإدارة الإسلامية إبّان نموّها .

مراجع الفصل الأول

1st. Chapter References

أولاً : العربية :

١- ابن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ط ٢ ، ج ٤ ، بيروت : دار الكتب العلمية ١٣٩٨ هـ / ١٩٧٨ م .

٢- _____ ، المسند ، تحقيق : سيد أبي المعاطي النوري وآخرين ، ط ١ ، بيروت : عالم الكتب ، ١٤١٩ هـ / ١٩٩٨ م .

٣- ابن ماجه ؛ أبو عبيد الله محمد بن يزيد ، سنن ابن ماجه ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج ٢ ، القاهرة : عيسى الحلبي ١٩٧٢ م .

٤- أبو سن ؛ أحمد إبراهيم ، الإدارة في الإسلام ، ط ٣ ، الخرطوم : الدار السودانية للكتب ، ١٤٠٤ هـ / ١٩٨٤ م .

٥- أحمد ؛ حسب الرسول حسين ، الإدارة العامة في الإسلام : الأصول والتطبيق ، ط ١ ، جدة : دار النوابع للنشر والتوزيع ، ١٤١٦ هـ / ١٩٩٦ م .

٦- إسماعيل ؛ محمد محمد ، الفكر الإسلامي ، القاهرة : دار الوراقة للنشر والتوزيع ، (د . ت .) .

٧- البرعي ؛ محمد عبد الله ، مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام
(دراسة مقارنة) ، ط ١ ، الدمام : نادي المنطقة الشرقية الأدبي ،
١٤١٤هـ / ١٩٩٤م .

٨- الحبيبي ؛ علي ، الإدارة العامة ، ط ١ ، القاهرة : مكتبة عين
شمس ، ١٩٨٠م .

٩- خميس ؛ محمد عبد المنعم ، الإدارة في صدر الإسلام ،
القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، ١٩٧٤ م .

١٠- درويش ؛ إبراهيم ، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ،
ط ٢ ، القاهرة : الهيئة المصرية العالمية للكتاب ، ١٩٧٦م .

١١- درويش ؛ إبراهيم والعمرى ؛ بكر ، علم السياسة في علاقته
بالاقتصاد والإدارة ، القاهرة : مطابع الهيئة المصرية العامة
للكتاب ١٩٧٦م .

١٢- درويش ؛ عبد الكريم وتكلا ؛ ليلي ، الإدارة العامة ، القاهرة :
مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٠م .

١٣- السخاوي ؛ أبو الخير بن عبد الرحمن ، المقاصد الحسنة في
بيان كثير من الأحاديث المشتهرة على الألسنة ، تصحيح
وتعليق: عبد الله محمد الصديق ، ط ١ ، بيروت : دار الكتب
العلمية ، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .

١٤- السلطان ؛ فهد صالح ، النموذج الإسلامي في الإدارة :
منظور شمولي للإدارة العامة ، الرياض : مطابع الخالد ،
١٩٩٢ م .

١٥- الشاطبي ؛ أبو إسحاق إبراهيم بن موسى ، الموافقات في
أصول الأحكام ، ج٢ ، القاهرة : مكتبة محمد علي صبيح ،
(د.س.) .

١٦- الشاوي ؛ هشام ، مقدمة في علم السياسة ، بغداد : جامعة
بغداد (د.س.) .

١٧- شمش ؛ محمد محمد ، العلوم السياسية ، طرابلس : المنشأة
العامة للنشر والتوزيع والإعلان ، ١٩٨٢ م .

١٨- الصابوني ؛ محمد علي ، مختصر تفسير ابن كثير ، ط٢ ،
ج ١ ، دمشق : دار القرآن الكريم ، ١٣٩٦ هـ .

١٩- الصباب ؛ أحمد ، مبادئ الإدارة ، ط٢ ، ج ١ ، جدة : مطابع
سحر ، ١٤٠٢ هـ / ١٩٨٢ م .

٢٠- الضحيان ؛ عبد الرحمن إبراهيم ، الإدارة في الإسلام - الفكر
والتطبيق ، ط٢ ، الرياض : دار عالم الكتب للطباعة والنشر
والتوزيع ، ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م .

٢١- طبلية ؛ محمد القطب ، نظام الإدارة في الإسلام ، القاهرة :
دار الفكر العربي ، ١٣٩٨ هـ / ١٩٧٨ م .

- ٢٢- عبد الهادي ؛ حمدي أمين ، الفكر الإدارة الإسلامي والمقارن ،
القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦ م .
- ٢٣- عبد الوهاب ؛ علي محمد ، مقدمة في الإدارة ، الرياض :
معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢ هـ / ١٩٨٢ م .
- ٢٤- عساف ؛ محمود ، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال ،
القاهرة " مكتبة عين شمس ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م .
- ٢٥- العطار ؛ فؤاد ، مبادئ الإدارة العامة ، القاهرة : دار النهضة
العربية ، ١٩٧٤ م .
- ٢٦- العلي ؛ محمد مهنا ، الإدارة في الإسلام ، ط ١ ، جدة : الدار
السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م .
- ٢٧- غالي ؛ بطرس بطرس وعيسى ؛ محمود خيرى ، المدخل في
علم السياسة ، ط ٧ ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ،
١٩٨٤ م .
- ٢٨- قادري ؛ أحمد عبد الله ، الإسلام وضرورات الحياة ، ط ٢ ،
جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع ، ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م .
- ٢٩- القصير ؛ عبد اللطيف ، الإدارة العامة : المنظور السياسي ،
بغداد : جامعة بغداد ، ١٩٨٠ م .
- ٣٠- قطب ؛ سيد ، في ظلال القرآن ، ج ٦ ، جدة : دار الشروق ،
١٣٩٤ هـ / ١٩٧٤ م .

- ٣١- كعكي ؛ يحيى أحمد ، مقدمة في علم السياسة ، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٨٣م .
- ٣٢- ليلة ؛ محمد كامل ، النظم السياسية : الدولة والحكومة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧١م .
- ٣٣- متولي ؛ عبد الحميد ، المفصل في القانون الدستوري ، ج ١ ، الإسكندرية : مطبعة دار نشر الثقافة ، ١٩٦٢م .
- ٣٤- محفوظ ؛ عبد المنعم والخطيب ؛ نعمان ، مبادئ في النظم السياسية ، ط ١ ، عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .
- ٣٥- منصور ؛ علي علي ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ط ٢ ، بيروت : دار الفتح للطباعة والنشر ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .
- ٣٦- ناجي ؛ السيد عبده ، مذكرات في الإدارة العامة ، القاهرة : مطبعة عابدين ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .
- ٣٧- النووي ؛ أبو زكريا يحيى بن شرف ، رياض الصالحين ، تحقيق : عبد العزيز رباح وأحمد يوسف الدقاق ، ط ٣ ، دمشق : دار المأمون للتراث ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .
- ٣٨- الهواري ؛ سيد محمود ، الإدارة العامة ، ط ١ ، بيروت : (د.ن) ، ١٩٧٠م .

٣٩- الهيتمي ؛ نور الدين علي ، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد ،
تحرير الحافظين : العراقي وابن حجر ، القاهرة : مكتبة القدس،
١٣٥٣هـ .

ثانيا : الإنجليزية :

- 40- Dimock ; Marshall E. and Dimock ; O. , Public Administration . 4th Ed. , New York : Holt , Rinehart and Winston , Inc . , 1969 .
- 41- Gettell; Raymond G., Political Science , Boston : Ginn and Company , 1933.
- 42- Heady ; Ferrel , Public Administration : A Comparative Perspective . 2nd Ed., New York : Marcel Dekker Inc. 1979.
- 43- Hodgetts ; Richard M., Introduction to Business , London : Addison – Wesley Publishing Company , 1977.
- 44- Pfiffner ; J.M. , and Presthus ; R . , Public Administration, New York :Ronald Press , 1967 .
- 45- Ranney ; Austin , The Governing of Men, New York : Rinehart and Winston, Inc., 1966.
- 46- Rowat ; Donald C. Basic Issues in Public Administration, 4th Ed. , Canada : The Macmilan Company , 1969 .
- 47- Stillman ii ; Richard J. , Public Administration : Concepts and Cases, Boston : Houghton Mifflin Comp . , 1976.
- 48- White ; L. D., Introduction to the Study of Public Administration, New York : Crowell Coller and Macmilan , 1955.

الفصل الثاني

نشأة الإدارة الإسلامية

Evolution of the Islamic Administration

(يا أيها الناس إنا خلقناكم من نكرٍ وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل
لتعارفوا * إن أكرمكم عند الله أتقاكم * إن الله عليم خبير)

الآية ١٢ : سورة الحجرات .

تمهيد : Preface

لقد تمّ في الفصل الأول عرض بعض المفاهيم الحديثة للإدارة المقدمة من أهم كتابها المتخصصين ، وأعقب ذلك شرحاً للمفهوم الإسلامي للإدارة وأهم ما يميّز به من خصائص عن غيره من المفاهيم الأخرى .

وفي هذا الفصل سيكون فيه توضيحٌ للظروف البيئية والعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي أحاطت بالحكومة (الإدارة العامة) الإسلامية الأولى .. حيث حرص المؤسس الأول والقائد النبي محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه على نشر الوعي بالقاعدة العريضة والمنتينة للإسلام والمتعلقة بتوحيد الله عزّ وجلّ، ودعوة قريش ومن يقدّ إليها للتجارة أو الحج إلى نبذ الأصنام الصماء والاستسلام لخالق الأرض والسماء دون إشراك أي شيءٍ أو قوةٍ في ملكوته سبحانه وتعالى . ولو لم تكن هذه الفترة العقديّة التأسيسية التي بدأ بها المصطفى القائد، لما كانت هناك دولةٌ ولا حكومةٌ ولا إدارةٌ إسلاميةٌ.

كما سيكون في هذا الفصل عرضٌ للمراحل التي مرت بها الإدارة الإسلامية إيّان نموها مع التركيز على مرحلتين فقط منها لأهميتها القصوى حيث يتكون هذا الفصل من :

المبحث الأول : الظروف التي نشأت فيها الحكومة الإسلامية الأولى .

المبحث الثاني : المراحل^(١) التي مرت بها الإدارة الإسلامية .

المبحث الثالث : علاقة الإدارة الإسلامية بالعلوم الأخرى .

وفي نهاية الفصل توجد قائمة بأهمّ مراجعه .

^(١) فيما يتعلق بتاريخ هذه المراحل ، لقد تم احتساب السنوات بالتقريب وباستعمال إحدى المعادلتين التاليتين - حسب الحاجة - وهما :

١- للحصول على السنة الميلادية { م } .

$$م = \frac{\text{السنة الهجرية}}{٣٣} - ٦٢٢ + \text{السنة الهجرية}$$

مثال : سنة ٤٠ هجرية :

$$م = \frac{٤٠}{٣٣} - ٦٢٢ + ٤٠$$

$$٦٦٢ = \frac{٤٠}{٣٣} - ٦٦٢ + ١,٢ = ٦٦٠,٧٨ \quad \text{تقريباً ٦٦١ م}$$

٢- للحصول على السنة الهجرية { هـ } .

$$هـ = \frac{\text{السنة الميلادية} - ٦٢٢}{٣٢} + ٦٢٢$$

مثال : سنة ٦٦١ م :

$$هـ = \frac{٦٦١ - ٦٢٢}{٣٢} + ٦٢٢ = \frac{٣٩}{٣٢} + ٦٢٢$$

$$٤٠,٢ = ١,٢ + ٣٩ \quad \text{تقريباً ٤٠ هـ .}$$

علماً بأنه يوجد برنامج في الحاسوب يعطي تقويمياً { أي تاريخاً } أشمل - يوم وشهر و سنة - عند الحاجة ، وأسرع في نفس الوقت .

المبحث الأول

الظروف التي مرتّ بها الحكومة الإسلامية الأولى

The First Islamic Government Circumstances

وكما هو واضح من عنوان الفصل ، فإن الحديث هو عن الحكومة (الإدارة العامة) وليس عن الدولة حتى لا يتحوّل الكتاب إلى مادةٍ للعلوم السياسية في الإسلام . . فالحكومة سبق تعريفُها وهي الذراع المنفّذ للسياسة العامة للدولة . . وهي موضوع هذا الكتاب .

ولقد قضى رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ثلاثة عشر عاماً في مكة المكرمة من أجل الدعوة بإذلاً أقصى الطاقات وأسمى التضحيات تأسيساً للقيم والأخلاق المرتكزة على محاربة الوثنية بجميع أشكالها ومقاومة الشرك وكل أنواع التخلف الفكري والعقدي والإنساني والارتفاع من حضيض الجهل والبؤس والذلّ والخوف والعبودية والظلم إلى ذروة العلم والسعادة والكرامة والأمن والحرية والعدل . . وظل في دوره هذا بأمر من الله عزّ وجلّ دون تملّلٍ أو تقهقرٍ أو يأسٍ بالرغم من المعاناة الشديدة التي تحمّلها والضيم الكبير الذي لاقاه والتحدي العظيم الذي واجه به كبار زعماء المشركين حتى كتب الله تعالى له الفرج وأذن له بالهجرة إلى المدينة المنورة التي فيها تكونت الحكومة (الإدارة العامة)

الإسلامية الأولى .

ومن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تزامنت معها هذه الحكومة الآتي : -

١- عدم وجود حكومة للعرب من قبل بالمعنى الذي أتى به الإسلام " فلم تكن لهم إدارةٌ منظمةٌ " ، لها السلطان الذي يخضع له الناس وتعمل على إيصال الحقوق إلى أربابها ، ومنع تعدي الناس بعضهم على بعض " (١) لأنهم كانوا بدواً يعيشون حياةً غير مستقرة { رُحْلٌ أو غير رُحْل } في قبائل متفرقةٍ ومنتشرةٍ في طول الجزيرة وعرضها، تتحكم كل قبيلة في أبنائها فقط الذين يخضعون لها بمحض إرادتهم وبحكم انتمائهم .

٢- وبناءً على هذا الوضع للقبائل آنذاك كانت الجزيرة مقسمةً إلى مناطقٍ قَبَلِيَّةٍ متعددةٍ تُشْرِفُ كل قبيلةٍ على منطقتها الخاصة بها.

٣- الخلافات والمطاحنات السياسية العنيفة بين قبيلتين أو أكثر تعيشان في منطقة معينة وذلك على كرسي الحكم . . وهذا ما كان سمةً بارزةً لفترةٍ طويلةٍ بين قبيلتي الأوس والخزرج في المدينة المنورة حتى استقر زعماءها على حلٍ مُرضٍ للجميع وانفقوا على أن يتولى شيخ من الأوس ليحكم المدينة لمدة سنة، يعقبه شيخٌ من الخزرج للسنة الثانية وهكذا بالتوالي . . وهذا ما

(١) حسن ، تاريخ الإسلام السياسي والديني والثقافي والاجتماعي ، ص ٥١ .

يعرف اليوم في الفكر السياسي الحديث باسم { الحكومة الائتلافية } .

٤- الوثنية التي عمّت المجتمعات الجاهلية في تلك الفترة وتحكّمت بصورة مباشرة أو غير مباشرة في حياة الناس حيث ظهر بوضوح تقديسهم لها إذ أخذت طابعين هما : ماديٌّ ومعنويٌّ . . . فالمادي تمثل في عبادة الأصنام والأوثان حتى أنه كان لكل قبيلةٍ صنمها الخاص بها تجلّه وتبجّرك به وتحميه . والمعنوي ظهر في انتماء كل فرد إلى قبيلته بشكلٍ قويٍ والتعصب الأعمى لها ، وقد قال شاعرهم دُرَيْد بن الصَّمّة في هذا الصدد:

وما أنا إلا من غزيرة، إن غوت غويت، وإن ترشد غزيرة أرشد

ومعناه " واضح الدلالة على تلك العبودية للقبيلة ، يفنى الفرد في داخلها وتنوب شخصيته . وقد كانت أقصى عقوبة تُوقَعُ على فردٍ من الأفراد أن تخلعه قبيلته ، فيصبح { خليعاً } ضائعاً لا وجود له ولا كيان " ^(١) كما لحق ذلك عبودية الفرد للأعراف المتوارثة وذكرها الله تعالى في قرآنه :

﴿وَإِذَا قِيلَ لَهُم اتَّبِعُوا مَا أَنزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا أَفْقَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا . . ﴾

من الآية ١٧٠: سورة البقرة .

^(١) قطب ، كيف نكتب التاريخ الإسلامي ، ص ٤٠ .

وكذلك عبودية الهوى والشهوات ، فقال تعالى :

﴿ أفرأيت من اتخذ إلهه هواه . . ﴾

من الآية ٢٣ : سورة الجاثية .

تلك العبوديات الأربع السائدة في الجاهلية وهي : العبودية للأصنام ، والعبودية للقبيلة والعبودية لعرف الآباء والأجداد ، والعبودية للهوى والشهوات .^(١)

٥- التناحر الذي عمّ بين القبائل آنذاك وكان يؤدي إلى حروب ضروس لأنفقه الأسباب مما تسبّب في طغيان الأنانية الفردية فأصبحت الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية قائمة على الحسب والنسب . . فالفقوي يأكل حق الضعيف . . ويذكر ابن كثير أن رجلاً من أراش قدم بإبل إلى مكة ، فابتاعها منه أبو جهل بن هشام ، فماطله بأثمانها فصاح الرجل في ناحية المسجد وقال : يا معشر قريش من رجل يعديني على أبي الحكم بن هشام ، فإني غريب وابن سبيل ، وقد غلبني على حقي . . فأشاروا إليه بأن يذهب إلى محمد - يهزءون به صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه لما بينه وبين أبي جهل من عداوة - ويخبره بأمره . . ففعل . . فخرج معه الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه حتى جاء بيت أبي جهل ففرع بابه فخرج . . فقال له (إعط الرجل حقه) ، فأعطاه

^(١) قطب ، (مرجع سابق) ، ص ٤٠

فوراً . ولما سأله القوم مندهشين من سرعة الاستجابة لطلبه :
قال أبو جهل: والله ما هو إلا ضرب عليّ بابي وسمعتُ صوته
فمِلْتُ رعباً، ثم خرجت إليه وإن فوق رأسه لفحلاً من الأبل ما
رأيت مثل هامته، ولا قصرته ولا أنيابه لفحلٍ قط، فوالله لو
أبيت لأكلني . (١)

٦- محدودية النشاطات الاقتصادية في تلك الفترة والتي كانت
أساساً تقوم على التجارة والرعي . " فالتجارة كانت أكبر وسيلةٍ
للحصول على حوائج الحياة، والجولة التجارية لا تتيسر إلا إذا
ساد الأمن والسلام ، وكان ذلك مفقوداً في جزيرة العرب إلا
في الأشهر الحرم (٢) وهذه الشهور التي كانت تعقد فيها أسواق
العرب الشهيرة من عكاظ وذي المجاز ومجنّة وغيرها (٣)
وكانت الحركة التجارية تمتد إلى اليمن شتاءً وإلى الشام صيفاً
فعرفت برحلة الشتاء والصيف . وكان أن عقدت قريش
معاهداتٍ مع القبائل العربية المقيمة بين مكة وبلاد الشام وبين
مكة وبلاد اليمن سُميت في القرآن بـ {إيلاف} وهي معاهدات
تجارية تهدف إلى توفير الأمن والسلامة للقوافل التجارية

(١) ابن كثير ، السورة النبوية ، ج ١ ، ص ص ٤٦٩ - ٤٧٠ ، (بتصرف) .

(٢) الأشهر الحرم أربعة : شهر مفرد وهو رجب بداية النصف الثاني للعام المحري ، وثلاثة أشهر متتابعة وهي
ذو القعدة وذو الحجة والمحرم وقد اتفق العرب على جعلها في فترة الحج لتأمين رحلتهم إلى البيت العتيق يبدأ
الحجاج في توافدهم إلى بيت الله الحرام من القعدة ويستمرّون إلى بعد الحج ثم يستعملون للعودة إلى ديارهم
وتمتد هذه الفترة إلى نهاية محرم .

(٣) المباركفوري ، الرحيق المختوم ، ص ٥٢ .

المتجهة شمالاً وجنوباً . ومارس العرب الرعي بشكل محدود نظراً لطبيعة الجزيرة الصحراوية الجافة علماً بأن هناك بعض المناطق التي اشتهرت بمزارعها ونشاطها الزراعي كاليمن والمدينة المنورة والطائف التي كانت مصيفاً جميلاً لأثرياء مكة المكرمة.

٧- وجود اليهود في الجزيرة العربية بصفة عامة وفي خيبر والمدينة المنورة ومناطق أخرى مجاورة لمكة المكرمة بصفة خاصة . وكان لهم " تأثير في تغيير نفسية الفرد العربي ، فلقد أشبعت الروح العربية بروح الأنانية والطمع فتغلغل التعامل بالربا وأصبح إحدى السمات البارزة في الحياة الاقتصادية للجزيرة العربية" ^(١) وكذلك وجود النصرانية في مناطق أخرى وأهمها نجران مثلاً والذي كان له تأثير سلبي على أخلاقيات التجار العرب المتعاملين مع النصارى أفراداً وجماعات مما أشاع في نفوسهم حب المال حباً جماً أثر على الجانب الإنساني في تعاملهم مع بعضهم فتقلصت الرحمة والشفقة وأصبح التعامل محكوماً بالمادة فسادت الأثرة وغاب الإيثار في كثير من المعاملات .

٨- وجود دولتين عظيمتين على الساحة وهما : دولة الروم ودولة الفرس وزعامات أخرى محيطة بالمنطقة مثل مقوقس مصر

^(١) الشباني ، نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية ، ص ١٣ .

ونجاشي الحبشة . . ومن أجل تحاشي التحرشات والمشاكل التي كان يثيرها عرب الصحراء حيناً مع الروم وحيناً آخر مع فارس بسبب الحاجة إلى مغانم ثم العودة إلى ديارهم في الجزيرة العربية ، اتخذ الروم عرب آل غسان ليمنعوا عرب البادية من العبث بحدود الروم ونصّبوهم ملوكاً وكانت قاعدتهم دومة الجندل ، كما اتخذ الفرس عرب الحيرة والأنبار خط دفاع يصدون بهم غزوات عرب الجزيرة ، بل حتى بلاد اليمن خضعت للفرس بعد مساعدتهم على مقاومة الأحباش الغزاة في وقعة الفيل وعيّن كسرى فارسياً على صنعاء وجعل اليمن ولايةً فارسيةً وكان آخرهم باذان الذي اعتنق الإسلام سنة ٦٣٨م وعندها انتهى نفوذ فارس على بلاد اليمن .^(١)

٩- اعتناق الناس لهذا الدين الجديد سراً أو جهراً ودخول عناصر جديدة غير عربية في الإسلام مثل بلال بن رباح من الحبشة ، وسلمان الفارسي من فارس ، وصهيب الرومي من الروم . . وإن هذه اللحظة التاريخية تستحق من القارئ وقفة تأملٍ وتفكيرٍ . . فلقد تنبأ المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين بالمد المبارك للإسلام ووعد به من ربه العليم الخبير حتى أن الحق زوى لحبيبه الزمان والمكان ذات يومٍ فرأى رايات الإسلام تخفق فوق أراضي وقصور كسرى الفرس

^(١) المباركفوري ، (مرجع سابق) ، ص ص ٣٠-٣٢ .

وقيصر الروم . . ويمكن تشبيه هؤلاء الثلاثة غير العرب أنهم
مثّلوا العالم القديم كله بدخولهم إلى الإسلام تأييداً لعالمية دين
الإسلام منذ شروق شمسهِ المجيدة . فمثّل بلال قارة أفريقيا ،
ومثّل سلمان قارة آسيا ، ومثّل صهيب قارة أوروبا . وما العالم
قديماً إلا هذه القارات الثلاث ، وما القارتان الأخريان
{الحديثان} أمريكا وأستراليا إلا امتداداً لآسيا حيث سكنها
الهنود الحمر أو لأوروبا حيث سكنها وحكمها قومٌ ذوو أصولٍ
أوروبيةٍ كما يعلم الجميع .

١٠- العنتُ والإرهاب والتعذيب الذي تعرض له المسلمون الجدد
على أيدي كفار قريش وجلاّديهم مثل تعذيب الإرهابي أمية بن
خلف لبلال بن رباح، وأبي جهل وزمرة من بني مخزوم لياسر
بن عمار اليمني وزوجته سمية وابنه عمار حتى أن رسول الله
صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه قال لهم وهم في
رمضاء مكة الملتهبة يعذبون : (صبراً آل ياسر ، فإن موعدكم
الجنة) . . بل لقد نال ظلمهم وصَلَفُهم الرسول نفسه ولكنها
الرسالة التي صمدتْ كالجبال الرواسي شامخةً غير أبهة
متحديةً غير مكترثة حتى أظهر الله تعالى دينه وأتم نوره ولو
كره الكافرون .

١١- انتشار العادات السيئة في تلك الفترة بين صفوف قريش
خاصةً وبين العرب عامةً والتي رفضها الإسلام وحاربها منذ

البداية مثل شرب الخمر والزنا ولعب الميسر ووَأدِ البنات وما شابه ذلك من السلوكيات الممقوتة التي ترعرعت في المجتمعات الجاهلية . . ولقد تصدت الحكومة الإسلامية الأولى لها بالحكمة والموعظة الحسنة استعداداً للانتقال بالناس من مجتمع جاهلي متخلف إلى مجتمع مسلم نظيف متقدم فكراً وممارسةً .

١٢- لقد واجهت الحكومة الإسلامية الأولى الظروف الصعبة التي عاشها الناس آنذاك والفوضى التي عصفت بحياة الإنسان والتي تمثلت في الغزو والسلب والنهب حيث كانت تسود حياة الغاب بين سكان الجزيرة العربية . فجاء الإسلام بحكومة قضت على هذه الفوضى وأسبابها وأسست الأمن والسلام نظاماً راقياً وشريعة خالدة وطمست كل معالم القبلية وجاهليتها الرعناء .

هذه باختصار أهم الظروف التي عايشتها الحكومة الإسلامية الأولى وانبرت لها تعدد العدة إلى القيام بنقلة حضارية راقية لم يعهدها عرب الصحراء الذين كانوا أشتاتاً فأصبحوا أمة مسلمة واحدة لها صولات وجولات في بناء تاريخ مشرق لعالم مسلم جديد .

المبحث الثاني

المراحل التي مرت بها الإدارة الإسلامية

Evolution Stages of Islamic Administration

مرت الإدارة الإسلامية بخمس مراحل أساسية وهي على

النحو التالي: -

المرحلة الأولى:

وهي العصر النبوي (Prophetic Epoch) الذي بدأ من السنة

الأولى للهجرة [٦٢٢م] إلى سنة ١١ هجرية [٦٣٢م] .

المرحلة الثانية:

وهي عصر الخلفاء الراشدين (Caliphate Epoch) الذي بدأ من

سنة ١١ هجرية [٦٣٢م] إلى سنة ٤٠ هجرية [٦٦٠م] .

المرحلة الثالثة:

وهي العصر الأموي (Umayyad Epoch) الذي استمر من سنة

٤١ هجرية [٦٦١م] إلى سنة ١٣٢ هجرية [٧٤٩م] .

المرحلة الرابعة:

وهي العصر العباسي الأول والثاني (Abbasid Epoch) الذي

استمر من سنة ١٣٢ هجرية [٧٤٩م] إلى سنة ٦٥٦ هجرية

[١٢٥٨م] .

ويعتبر العصر الفاطمي والمملوكي امتداداً للعصر العباسي حيث استمر إلى ٩٢٣هـ [١٥١٧م] .

المرحلة الخامسة :

وهي العصر العثماني (Othman Epoch) الذي استمر في الحكم إلى أن ألغى مصطفى كمال أتاتورك منصب الخلافة الإسلامية سنة ١٣٤٣هـ [١٩٢٤م] .

ومما يتفق مع محتويات هذا الكتاب وأهدافه التركيز فقط على أهم هذه المراحل الخمس للإدارة الإسلامية وهي فترة الإنشاء والتأسيس ذات الزخم الإداري والسياسي للدولة الإسلامية وتتجلى في مرحلتين أساسيتين ولكلٍ منهما ملامحها الخاصة بها . . وهاتان المرحلتان هما :

المرحلة الأولى :

وهي خاصة بالعصر النبوي وتبدأ من بعد هجرة الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين من مكة المكرمة وإقامته بالمدينة المنورة إلى أن لحق بالرفيق الأعلى .

المرحلة الثانية :

وهي مرحلة الخلفاء الراشدين أبي بكر وعمر وعثمان وعلي رضي الله عنهم أجمعين . وليس واردا في خطة هذا الكتاب الغوص

في تفاصيل هاتين المرحلتين للإدارة الإسلامية بقدر ما يهم القارئ
أن يعرف ملامح كلٍّ منهما على حدة . .

ملامح المرحلة الأولى : First Stage Features

فمن ملامح المرحلة الأولى الخاصة بالعصر النبوي العظيم الآتي:

(١) توفير الأمن والأمان لأفراد المجتمع الجديد وقد نهج المصطفى
صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه عدة أساليب من أجل هذا
الهدف منها :

أ- المؤاخاة بين أفراد المجتمع الجديد على أساسٍ واحدٍ متينٍ وهو
العقيدة الإسلامية بشكل يضمن التآخي والمحبة المتبادلة بينهم
ويتحقق الاتحاد والتآلف فتظهر الأمة الموحدة . وإن هذا التآخي
القائم على العقيدة ما كان أصلاً ليتمّ بدونها لأن أي مودة بين
طرفين أو أكثر لا تركز على عقيدة تجمع بين هذه الأطراف
تعتبر عرضةً للانحياز عاجلاً أو آجلاً ، لا سيما إذ كانت هذه
العقيدة هي الموجهة لسلوك الفرد والجماعة في المجالات العملية
ذات الأهداف المشتركة . فعمد النبي صلى الله عليه وسلم وعلى
آله وصحبه أجمعين إلى المؤاخاة بين الحر والعبد ثم بين قبيلتي
الأوس والخزرج وسامهما بالأنصار وكذلك بين المهاجرين
والأنصار فانطفأت بذلك شعلة العصبية القبلية المقيتة وأصبح
الناس جميعاً في دين الله إخواناً .

ب- حماية المجتمع الجديد {الدولة الجديدة} من العناصر الأجنبية المناوئة لدين الإسلام كاليهود مثلاً وذلك عن طريق عقد معاهدة أو اتفاقية حسن جوارٍ وتفاهمٍ بين المسلمين وبين اليهود تعطي المسلمين حق الحماية والرعاية ، كما تضمن للطرف الثاني حق الحياة وحرية العبادة .

ومن أجل تحقيق هاتين الخطوتين لتوفير الأمن والأمان للمجتمع الجديد فقد عكف الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه منذ وصوله إلى المدينة المنورة على رسم السياسة العامة ووضع التنظيم الملائم فأصدر وثيقةً وهي الصحيفة والتي يمكن اعتبارها بالمفهوم السياسي المعاصر دستوراً تنظيمياً للدولة الجديدة ينعم بعدله وخيره المسلمون والأطراف المعاهدة على السواء كاليهود .. ويمكن استعراض هذه الصحيفة الطويلة باختصار على النحو التالي : (١)

١. المسلمون من قریش وینثر و من تبعهم فلهق بهم وجاهد معهم ، أمةٌ واحدةٌ من دون الناس .

٢. هؤلاء المسلمون على اختلاف قبائلهم يتعاقلون بينهم ، ويفدون عانيهم (أسير) بالمعروف والقسط بين المؤمنين .

٣. إن المؤمنين لا يتركون مفرحاً [مثقل بالديون] بينهم أن يعطوه في فداء أو عقل .

(١) البوطي ، فقه السيرة النبوية ، ص ١٥١ .

٤. إن المؤمنين المتقين ، على من بغى أو ابتغى دسيعة [عظيمة] ظلم أو إثم أو عدوان أو فساد بين المؤمنين ، وإن أيديهم عليه جميعاً ولو كان ولد أحدهم .

٥. لا يقتل مؤمنٌ مؤمناً في كافرٍ ، ولا ينصر كافراً على مؤمنٍ .

٦. إن سلم المؤمنين واحدة ، لا يسالم مؤمن في قتال في سبيل الله إلا على سواءٍ وعدلٍ بينهم .

٧. نمة الله واحدةٌ ، يجير عليهم أدناهم ، والمؤمنون بعضهم موالى بعض دون الناس .

٨. لا يحل لمؤمن أقر بما في الصحيفة وآمن بالله واليوم الآخر أن ينصر محدثاً أو أن يؤويه ، وإن من نصره أو آواه فإن عليه لعنة الله وغضبه يوم القيامة لا يؤخذ منه صرفٌ ولا عدلٌ .

٩. اليهود ينفقون مع اليهود ما داموا محاربين .

١٠. يهود بني عوف أمة مع المؤمنين ، ولليهود دينهم ، وللمسلمين دينهم ، إلا من ظلم وأثم فإنه لا يوتغ [يهلك] إلا نفسه وأهل بيته .

١١. إن على اليهود نفقتهم وعلى المسلمين نفقتهم . وإن بينهم النصر على من حارب أهل هذه الصحيفة .

١٢. كل ما كان بين أهل هذه الصحيفة من حدث أو اشتجار يخاف فساده ، فإن مرده إلى الله عز وجل وإلى محمد رسول الله .

١٣. من خرج من المدينة آمنٌ ومن قعد آمنٌ ، إلا من ظلم وأثم .

١٤. إن الله على من أصدق ما في الصحيفة وأبره ، وإن الله جارٍ لمن بر واتقى .

وهذا وقد قسم أحد الكتاب ^{في} فحوا هذه الصحيفة [الدستور] إلى أربعة أقسام هي : (١)

القسم الأول :-

وقد عني فيه الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ببيان الحال التي كانوا عليها ، فإذا كان ثمة مأزق فهناك الدية والفداء بالحق والقسطاس المستقيم .

القسم الثاني :-

وقد عني الرسول صلوات الله وسلامه عليه وعلى آله وصحبه في القسم الثاني من [الصحيفة] أو بمعنى أدق من المعاهدة بالوقوف أمام البغي في أي صورة من الصور ، وكشف أبواب المسالمة والمهادنة لمن يريد السلام ، وعن أبواب الحرب والقتال والإجارة لمن يأبى إلا القتال ، والمرجع الأساسي في كل ذلك : كتاب الله وسنة رسوله .

القسم الثالث :-

عني فيه الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه بوضع أسس وقواعد الدفاع في حالة العدوان الخارجي الذي يقع عليه ،

(١) العقيفي ، المجتمع الإسلامي وأصول الحكم ، ص ص ٥٣ - ٥٨ .

مع بيان تأمين ديانات أهل الكتاب المجاورين والقاطنين معهم ،
وإن لهم ما للمسلمين إلا من ظلم ، وأي تحرك من جانب هذه
الفئات اليهودية يجب أن يتم بعلم الرسول .

القسم الرابع : -

لقد تناول القسم الرابع الإجارة ، وحالة المصالحة ، وإن حقوق
جميع من تشملهم الوثيقة مكفولة ، وإن حالة الأمن مكفولة
للطرفين .

وفي ظل هذه الوثيقة الأولى من نوعها في تاريخ البشرية
ظهر كل دواعي الأمن والأمان وأهمها شيوع الأخوة والألفة
والمحبة والعدالة والمساواة في أفراد ذلك المجتمع الجديد وتأكيد
ضرورة الانتماء بقوة إلى الدين الإسلامي الواحد بدلاً من الدم أو
العرق أو القبيلة .

(٢) جعل المدينة المنورة منطلقاً للدعوة ومركز إشعاع للدين
الإسلامي حيث أصبحت العاصمة السياسية الأولى للدولة الجديدة.
ومن أجل تحقيق هذا الغرض كان أول مشروع نفذته الرسول
صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه هو بناء مسجد قباء الذي
كان بالفعل جامعاً وجامعةً ومجمعاً [برلمان] للأمة . . " ومما
لاشك فيه أنه كان بوسع النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله
وصحبه تخصيص مكان أو بناء آخر ، غير المسجد ، للتعليم
[وللمهام الأخرى] ، ولكنه تعمد جعل المسجد مدرسةً للمسلمين

يتعلمون فيها ما ينفعهم ويتحسبون لما يضرهم وبذلك يتحقق الرباط المشدود ما بين المسلم ومسجده " . (١) فهو المكان لإقامة الصلوات الخمس ، والمدرسة التي يتعلم فيها المسلمون أمور دينهم ودنياهم على يدي أستاذهم ومربيهم النبي الكريم ، والمقر السياسي لإدارة شؤون الأمة تخطيطاً وتنفيذاً واستقبالاً للوفود وبعثاً للرسول والدعاة والولاة والجبابة . ولقد بناه الرسول صلى الله عليه وسلم مرتين ؛ الأولى عند قدومه إلى المدينة المنورة ، والثانية بعد أن منّ الله عليه بالنصر على اليهود وفتح خيبر حيث تمتّ توسعته ضعفين بما يتفق وزيادة عدد المسلمين .

(٣) طرد اليهود من المدينة المنورة لنكثهم العهد والمواثيق .

ولما كان بين المسلمين وبين اليهود وثيقة وعهد أعطى بها الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه لليهود حرية العبادة وحق الحياة وأصبحوا مواطنين لهم ما للمسلمين وعليهم ما على المسلمين من واجبات بما يتفق والديانتين ، إلا أنهم ارتكبوا خطأ فادحاً وحماقةً بالغةً عندما طعنوا المسلمين من الخلف وخدعوهم وهم مواطنون ، وهذا ما يسمى في المعجم السياسي الحديث {الخيانة العظمى} فمنهم من تأمر على قتل رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه مثل بني النضير ، ومنهم من استقر أحد المسلمين واجتمعوا عليه وقتلوه

(١) جريدة المدينة المنورة ، نفحات إسلامية (العمود الأول) ، العدد ١١٣٠٨ ، ص ١١ .

مخالفين بذلك المعاهدة ، ومنهم من تحالف مع كفار قريش يوم الأحزاب . . وما كان من الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه إلا أن قاتل المعتدين الذين سفكوا الدماء وأجلى البقية الباقية منهم من المتآمرين إلى خارج المدينة المنورة بعد مهادنة طويلة لم تثمر قط.

(٤) ظهور شكل جديد من أشكال الحكم لم يكن معهوداً من ذي قبل إذ يتميز بالشورى في الحكم . فكم عانى الناس قبل الإسلام من أساليب القهر والظلم والاستبداد التي تمارسها الطبقة الحاكمة . . قد يقول قائل إن المجتمع السياسي الجاهلي كان يمارس الشورى في دار الندوة بمكة المكرمة وهي أشبه بالبرلمان في هذا العصر الحديث حيث كان زعماء قريش يجتمعون فيها ويتدارسون أمورهم ويتشاورون فيما يهمهم ، إلا أن ذلك كان اختيارياً كما أنها كانت حكراً على فئة دون أخرى . فلما جاء الإسلام جعل الشورى أمراً إجبارياً على الحاكم يجب أن يلتزم به ويحرص عليه لقوله تعالى آمراً رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين :

﴿ . . . وشاورهم في الأمر . . . ﴾

من الآية ١٥٩ : سورة آل عمران .

وكذلك جعلها المولى عز وجل إحدى صفات المؤمنين عندما

قال تعالى :

﴿ والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون ﴾ الآية ٣٨ : سورة الشورى .

كما أنها أصبحت في الإسلام محددة المعالم إذ لا شورى فيما ورد فيه نصٌّ شرعيٌّ.

(٥) ظهور شكلٍ جديدٍ من أشكال التنظيم الإداري لم يكن معروفاً في السابق لأنه يركز أصلاً على روح التعاون الخلاق بين الأفراد ويعمل على محاربة كل أنواع الصراعات والنعرات الطائفية الطبقية والقبلية التي شقي الناس بها في الجاهلية وعانوا منها كثيراً . كما أن هناك جانباً من التنظيم الإداري الإسلامي لم يُعرف حتى الآن في الفكر الإداري الحديث ، ألا وهو التنظيم المركزي المرن وكذلك غير المركزي . . فالمعروف اليوم هو التنظيم المركزي وغير المركزي ، أما المركزي المرن فهو الجديد في الأمر ويحتاج إلى شرحٍ موجزٍ يوضح فحواه . . وهو باختصار أنه صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه كان يقر ما يحكم به أصحابه بين الناس أثناء غيابه لعذر كالنوم أو المرض أو الغزو ، بل حتى وفي حضوره أحياناً . . فيروى عن جميل بن عبد بن يزيد المدني قال ذَكَرَ عن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه قضاء قضى به علي بن أبي طالب رضي الله عنه فأعجب النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه فقال :

(الحمد لله الذي جعل فينا الحكمة أهل البيت) ^(١) ويذكر أن رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أمر عمرو بن العاص رضي الله عنه أن يحكم في بعض القضايا . (فقال عمر: اجتهد وأنت حاضر ؟ فقال نعم : إن أصبتَ فلك أجران وإن أخطأتَ فلك أجر) ^(٢) .

كما يذكر أن المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه طلب من عقبة بن عامر الجهني أن يحكم بين خصمين وقال له : (إن أصبتَ فلك عشرة أجور ، وإن أخطأتَ فلك أجرٌ واحدٌ) ^(٣) .

وأخيراً إن من أبرز ما يمكن استخدامه كدليل ملموس للتنظيم المركزي المرن هو ما قاله أبو بكر الصديق رضي الله عنه أمام رسول الله مخاطباً الرجل الذي أخذ سلب قتيلٍ من المشركين ليس له فيه شيء لأن قاتله آخر وهو أبو قتادة إذ قال هذا الرجل:

(سلب هذا الرجل عندي ، فأرضه عني سلبه . فقال أبو بكر رضي الله عنه : لا والله ، اتعمد إلى أسدٍ من أسود الله يقاتل عن

^(١) الطبري ، الرياض النضرة ، المجلد الثاني ٣-٤ ، ص ص ١٦٩-١٧٠ .

^(٢) ابن قدامة ، روضة الناظر وجنة المناظر ، ج ٣ ، ص ٩٦٦ .

^(٣) ابن قدامة ، المغني ، ط ٤ ، ج ١٤ ، ص ٦ . وانظر أيضا كثر العمال للرهان فوري ، ج ٥ ، ص ٨٠٢ .

دين الله تقاسمه سلبه ؟ أَرُدُّدُ عليه سلب قَتِيلِهِ . فقال النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه: صدق . أَرَدَدَ عليه سلبه^(١) . والظاهر أن هذا قد كان من أبي بكر اجتهداً في حضرته عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه كَرَأْيٍ له في الأمر، فأقرّه الرسول عليه^(٢) .

وكما أن التنظيم الإداري غير المركزي ضرورة يقتضيها بعد المسافات بين المدن والعاصمة الإسلامية المدينة المنورة وهو أمرٌ طبيعيٌّ أن يحصل المسؤول على تفويضٍ من القائد كما حصل معاذ بن جبل المبعوث إلى اليمن وعتاب بن أسيد المعين في مكة المكرمة وغيرهما ، فإن التنظيم المركزي المرن ظهر في العاصمة وبوجود النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه لحكمة بالغة أرادها المصطفى وهي تهيئة قيادات إسلامية وتدريبهم من أجل مستقبل أفضل لحكم وإدارة شؤون الأمة الإسلامية .

(٦) ظهور تنظيمات اجتماعية في صورة جديدة لم يعهدها الناس في السابق مثل تحريم الخمر ولعب الميسر ووأد البنات وقتل النفس بغير حق والكذب والنميمة والغيبة والحث على التواضع والصدق

^(١) ابن حنبل ، المسند ، ج ٥ ، ص ٣٠٦ ، وكذلك برواية أخرى في كتاب : معرفة السنن والآثار ، البيهقي

ج ٩ ، ص ٢٢٢ ، رقم الحديث ١٢٩٣٠ .

^(٢) الحفيف ، الاجتهاد في الشريعة الإسلامية وبحوث أخرى ، القسم الثالث ، ص ٢١٧ .

ومحبة الآخرين واحترامهم ومحاربة الفوارق الاجتماعية وإقناع الناس بأن أفضلهم عند الله أتقاهم ، إذ يقول المولى جل وعلا :

﴿ يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكرٍ وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير ﴾

الآية ١٢ : سورة الحجرات .

كما شملت هذه التنظيمات الاجتماعية داخل الأسرة كبرّ الوالدين وحقوق الزوجين وأمور تربوية وعطف الكبير على الصغير وتوقير الصغير للكبير والرحمة بفقراء المسلمين وضعفائهم وأيتامهم ومساكينهم وإطعامهم ، فعملت هذه التنظيمات على إرساء قواعد التراحم الإنساني والتكافل الاجتماعي القائم على أساس العدالة والمساواة والرحمة والود والإخاء .

(٧) ظهور تنظيمات مالية جديدة لم يعرفها المجتمع آنذاك من قبل كالزكاة والغنائم والجزية . . فالزكاة ، نظراً لأهميتها القصوى ، أصبحت أحد أركان الدين لقوله تعالى :

﴿ . . . وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة . . . ﴾

من الآية ٨٣ : سورة البقرة .

وقد بين الإسلام أنواعها ونصابها ومصارفها الثمانية المذكورة في كتاب الله الكريم .. والغنائم هي ما ظفر بها المسلمون عند

قهرهم للكفار في الحروب ، فيقتطع الخمس منها لله ولرسوله
وذوي القربى والمساكين وابن السبيل والأربعة أخماس المتبقية
للمقاتلين امتثالاً لأمر الله تعالى القائل :

﴿ واعلموا أن ما غنمتم من شيء فله خمسة وللرسول ولذي
القربى واليتامى وابن السبيل . . ﴾

من الآية ٤٨ : سورة الأنفال .

ويوجد فرقٌ بين الغنيمة والفيء فالغنيمة ما كانت بحرب وأما
الفيء فلا يكون إلا بصلح بدون حرب ولهذا فإن توزيعه يختلف
تماماً عن توزيع الغنيمة كما بين المولى عز وجل في كتابه
قائلاً:

﴿ ما أفاء الله على رسوله من أهل القرى فله وللرسول ولذي
القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل . . ﴾

من الآية ٧ : سورة الحشر .

يعني يقسم الفيء إلى خمسة أخماس توزع بين الرسول عليه
الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه والأربعة الباقين ، علماً بأن
الرسول كان ينفق من نصيبه من الغنائم والفيء على نفسه وأهله
وضيوفه ومصالح المسلمين . أما الجزية فهي " مبلغ معين من
المال توضع على الرؤوس وتسقط بالإسلام . . وقد فرضت
الجزية على الذميين في مقابل الزكاة على المسلمين حتى يتكافأ

”
الفريقان لأن الذميين والمسلمين رعية لدولةٍ واحدةٍ ويتمتعون
بحقوقٍ واحدةٍ . . . “ (١) كما رافقت هذه التنظيمات المالية تعليمات
وتوجيهات تنظم عمليات البيع والشراء وتحريم الربا وما شابه
ذلك .

(٨) ظهور معايير جديدة لمن يريد الالتحاق بالسلك الوظيفي في
الدولة الإسلامية مثل القوة والعلم والأمانة . فالقوة وتتمثل في
القدرة على التنفيذ ، والعلم ويتمثل في المعرفة والخبرة المطلوبة ،
والأمانة وهي الحرص على المصلحة العامة وأداء العمل بنزاهة
وموضوعية . . . وقد وردت هذه المعايير بوضوح في القرآن
الكريم منها قوله تعالى :

﴿ . . . إن خير من استأجرت القوي الأمين ﴾

من الآية ٢٦ : سورة القصص .

﴿ . . . قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون . . . ﴾

من الآية ٩ : سورة الزمر .

وظهرت أيضاً في نفس الوقت قاعدة الكفاية حيث أن لها
مفهوماً إدارياً واقتصادياً في حياة الموظف في ظل الإدارة
الإسلامية وهو أن الموظف الذي يتلقى أجراً معيناً شهرياً
{مرتباً} مقابل عمله ولا يكفيه لتلبية حاجاته الأساسية فإن

(١) حسن ، النظم الإسلامية ، ص ص ٢٤٥ - ٢٤٦ .

الحاكم يقوم بتغطية هذا العجز من بيت مال المسلمين حتى لا يفكر الموظف في أي ممارسة غير شريفة لإشباع هذه الحاجات .

(٩) ظهور معايير رقابية للنشاط الإداري لم تُعرف من ذي قبل وقد أجملتها الآية الشريفة في قوله تعالى :

﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون . . ﴾
من الآية ١٠٥ : سورة التوبة .

وتشير الآية - هنا - إلى ثلاثة أنواع للرقابة وهي : -

أ- الرقابة الذاتية : Self-Control

وهي النابعة أساساً من استشعار الموظف لخالقه بيقين يملأ قلبه بأن الله يرى كل حركاته وسكناته {فسيرى الله عملكم} إذ إن هذا النوع من الرقابة ينتفي وجوده عند غير المؤمن أو ضعيف الإيمان . ونظراً لأهمية الرقابة الذاتية فقد جعلها الله تعالى الأولى في الترتيب حيث لا خير في أي موظف يفتقر إلى هذا الشعور الإيماني الذاتي في عمله .

ب- الرقابة الإدارية : Managerial Control

وهي الإشراف والمتابعة الإدارية التي يمارسها القائد الإداري {ورسوله} وأعوانه من خلال الإشراف على

مختلف المستويات والأعمال الإدارية في المؤسسة والتي كان يقوم بها الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ومعاونوه من خلال متابعة أعمال موظفيه ثم يقوم بها من بعده الخلفاء وأولياء الأمور والرؤساء .

ج- الرقابة الشعبية Masses Control :

وهي متابعة وإشراف الأمة {المؤمنون} على أعمال الحاكم ومعاونيه وذلك من خلال المجالس والهيئات الدستورية الممثلة للشعب ، وهذا يترجم ما قاله خليفة رسول الله الأول أبو بكر الصديق رضي الله عنه في كلمة العهد الموجهة إلى المؤمنين في قوله :

" أيها الناس ، إني وليت عليكم ولست بخيركم ، فإن رأيتُموني على حق فأعينوني ، وإن رأيتُموني على باطل فسدّدوني . أطيعوني ما أطعت الله فيكم فإن عصيته فلا طاعة لي عليكم . . . " (١)

(١٠) تمام الدين الإسلامي باكتمال أركانه الخمسة إذ قال المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه:

(١) ابن عبد ربه ، العقد الفريد ، ص ١٢٧ .

(بني الإسلام على خمس : شهادة أن لا إله إلا الله وأن
محمداً رسول الله وإقام الصلاة وإيتاء الزكاة وحج البيت
وصوم رمضان ، وفي رواية وصيام رمضان والحج)^(١) .

(١١) خضوع كامل جزيرة العرب شرقاً وغرباً وشمالاً وجنوباً
للحكومة الإسلامية حيث لم يلحق الرسول عليه الصلاة والسلام
وعلى آلـه وصحبه بالرفيق الأعلى حتى دان له عرب الجزيرة
عن بكرة أبيهم ودخلوا في دين الله أفواجا ، وعيّن على كل
مدنهم وثغورهم أمراء وقضاة مثل أبي العلاء الحضرمي على
البحرين ومعاذ بن جبل على اليمن وعتاب بن أسيد على مكة
المكرمة . وبناءً على ذلك فإنه " لا يجوز إحداث أو الإبقاء على
كنيسة فيها "^(٢) كما هو موجود - وللأسف الشديد - في بعض
دول الخليج في الوقت الحاضر والمجاورة للمملكة العربية
السعودية علما بأن المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آلـه
وصحبه يقول :

(لا يجتمع دينان في جزيرة العرب)^(٣) ، وأنه عليه الصلاة
والسلام وعلى آلـه وصحبه أوصى بثلاث ، منها :
(أخرجوا المشركين من جزيرة العرب . .)^(٤) ، وأنه قال :

^(١) ابن الأثير ، جامع الأصول وأحاديث الرسول ، ج ١ ، ص ٢٠٧-٢٠٨ .

^(٢) عثمان ، الحقوق والواجبات والعلاقات الدولية في الإسلام ، ص ١٤٥ .

^(٣) الصنعاني ، سبل السلام ، ج ٤ ، ص ١٢٠-١٢١ ، حديث رقم ١٢١٩ (وشرحه) .

^(٤) السجستاني ، سنن أبي داود ، ج ٣ ، ص ٤٢٣ ، حديث رقم ٣٠٢٩ .

(لأخرجنّ اليهود والنصارى من جزيرة العرب فلا أتوك إلا مسلماً)^(١) وعن عمر أنه سمع الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه وسلم يقول :

(لأخرجنّ اليهود والنصارى من جزيرة العرب حتى لا أدع إلا مسلماً)^(٢) .

ملاح المرحلة الثانية : Second Stage Features

ومن المهم الآن العودة إلى ملاح المرحلة الثانية للحكومة الإسلامية وهي مرحلة الخلفاء الراشدين ومنها الآتي :

١- إعادة بناء الدولة الإسلامية وتثبيت ركائزها وربط حياة الفود والجماعة سياسياً واقتصادياً وإدارياً واجتماعياً ، بكل ما أمر الله تعالى به والالتزام بما ينتج عن ذلك من واجبات مادية وروحية .

وكما هو معلوم فإن التمرد الذي حصل على أثر حركة المرتدين وكذلك فتنة مسيلمة الكذاب أدت إلى قيام الخليفة الأولى أبي بكر الصديق رضي الله عنه بالرد الحاسم حيث نجح في إجهاض ذلك التمرد والقضاء على قاداته وإعادة الأمور إلى نصابها والحياة إلى طبيعتها مما تمخّض عنه عودة المنطقة سياسياً وإدارياً تحت هيمنة وإشراف الحكومة

(١) السجستاني ، (المرجع السابق) ، ج ٣ ، ص ٤٢٤ ، حديث رقم ٣٠٣٠ .

(٢) المنذري ، مختصر صحيح مسلم ، ط ١ ، ص ٣٠٨ ، حديث رقم ١١٥٣ .

الإسلامية والتزام أهاليها بدفع الزكاة وبالتالي التّام عِقْدُ
الواجبات الأخرى كالصلاة والصيام التي اعتراها بعض
الاهتزاز من ضعيفي الإيمان إبان الأزمة ، فأعاد الصديق
رضي الله عنه من غرّر بهم أثناء التمرد إلى صف الجماعة
المؤمنة والتمسك بوحدة الأمة والطاعة للخليفة .

٢- توسّع مفهوم الدولة وظهور نوع جديد من التنظيم الإداري
المتّثل في ظهور الدواوين في عهد عمر بن الخطاب رضي
الله عنه مثل ديوان العطاء وديوان الإنشاء وديوان الجند
و ديوان الخراج ، وكانت هذه المؤسسات الإدارية الجديدة
بسبب التوسع الكبير نتيجة الفتوحات الإسلامية إذ أخذت طابعاً
تنظيمياً أدقّ من السابق نظراً لتدفّق الخيرات والغنائم على
الدولة الإسلامية ونظراً لاحتكاك المسلمين بالأمم الفارسية
والبيزنطية مما أدى إلى محاكاتها في بعض أوجه التنظيم
الإداري كالدواوين التي اقترحها سيف الله المسلول خالد بن
الوليد^(١) على الخليفة الفاروق رضي الله عنهما .

٣- توسّع المفاهيم الرقابية على الأعمال الإدارية لموظفي
الحكومة الإسلامية والتي أخذت شكلاً يشجع الحاكم وأعوانه
على الإشراف والمتابعة والتقييم لنشاطات السوالة والقضاة
والجباة في شتى أقاليم الدولة الإسلامية {انظر فصل الرقابة}.

(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط ٣ ، ص ٢٠٠ .

أي بمعنى آخر : إن الرقابة على الأعمال الإدارية تنوعتُ أساليبها إضافةً إلى الأنواع الثلاثة التي سبق شرحها في ملامح المرحلة الأولى . . وهذا التنوع إنما جاء كضرورة ملحة إرتأها القائد الإداري ووظيفته الإشرافية التي مارسها بما يتفق والتوسع الجغرافي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة الإسلامية في عهده .

ومن أهم هذه الممارسات الرقابية الآتي : -

(أ) إرسال عيون { جواسيس } إلى مختلف الأقاليم للإشراف بصورةٍ غير مباشرةٍ على سير أعمال الولاية هناك وموافاة الخليفة بتقارير عن ذلك .

(ب) المراسلات المستمرة بين الخليفة وولاته بطريقةٍ معينةٍ تولد شعوراً قوياً بمتابعته لأعمالهم .

(ج) لقاء دوري بالمسلمين . . أي تخصيص موسم معين مثل موسم الحج وخاصةً أيام الأعياد وفي منى لالتقاء الخليفة بوفود الحجاج القادمين من شتى أقاليم الدولة وفتحُ مجلسه لهم لاستقبالهم والاستماع إلى شكاواهم وطلباتهم بلُ ويلجأ الخليفة بنفسه أحياناً إلى استقصاء بعض المعلومات من وفدٍ معينٍ على الوالي المعين في إقليمهم وكيفية معاملته لهم وإدارته لشؤونهم .

٤- ظهور ما يسمى في الوقت الراهن بالإدارة المحلية بشكل يتناسب مع أوضاع وظروف ذلك العصر حيث قُسمت مناطق الدولة الإسلامية إلى ولايات . . ففي عهد الصديق رضي الله عنه - على سبيل المثال - تم تقسيم المناطق "إلى عدة ولايات هي : مكة والمدينة والطائف وصنعاء وحضرموت وخولان وزبيد {بفتح الزاي} ورَمَع {بكسر الراء وفتح الميم} والجند {بفتح الجيم والنون} ونجران وجُرش {بضم الجيم وفتح الراء} والبحرين" ^(١). وإضافةً إلى ذلك وبعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية في عهد الفاروق رضي الله عنه تم تقسيمها إلى أقسام إدارية كبيرة لتسهيل إدارتها وهي :

" ولاية الأهواز والبحرين ، وولاية سجستان ومكران وكرمان ، وولاية طبرستان ، وولاية خراسان ، وجعل بلاد فارس ثلاث ولايات : بلاد العراق وقسمها قسمين أحدهما حاضرتة الكوفة، والآخر حاضرتة البصرة ، وقسم بلاد الشام إلى قسمين أحدهما قاعدته حمص والثاني دمشق . وجعل فلسطين قسماً بذاته وقسم أفريقيا إلى ثلاث ولايات : مصر العليا ، ومصر السفلى وغرب مصر وصحراء ليبيا . " ^(٢)

^(١) حسن ، النظم الإسلامية (مرجع سابق) ، ص ١٧٠ .

^(٢) الطماوي ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ، ص ص ٣١٤ - ٣١٥ .

٥- ظهور إجراءات تعيين جديدة لمن يتم اختياره لشغل منصبٍ حسّاسٍ في الدولة الإسلامية كوالٍ أو قاضٍ أو أميرٍ للجيش أو ما شابه ذلك ، ولقد حدث هذا الإجراء في عهد الفاروق رضي الله عنه حيث إذا أراد استعمال شخصٍ ما في أمرٍ من هذه الأمور كتب كتاباً له { قرار تعيين } وأشهد عليه جمعاً من المهاجرين والأنصار ينكر فيه اسم الموظف ووظيفته واختصاصاته ووجهته { مع الاتفاق المسبق على مرتبه } ويختتم بخاتم الخليفة ويأخذ من الموظف إقراراً خطياً يبين فيه كل ما يمتلكه من مال وعقار وأملك قبل مباشرته لعمله، ثم يؤخذ إلى المسجد وينادى في الناس بالنداء المعروف { الصلاة جامعة } فيحضر منهم من يحضر ويتم قراءة كتاب الخليفة {قرار التعيين } على جمهور المسلمين في المسجد وهذه الطريقة تمثل إحدى وسائل الإعلام في ذلك العصر . . ومنها ينتقل الموظف إلى مباشرة عمله مزوداً بنصائح الخليفة وتوجيهاته ، هذا فضلاً عن الإقرار بجميع ما يملك ليتم مقارنته بحاله بعد تركه للعمل أو عزله وذلك إبراءً للذمة .

٦- تطور الأنظمة المالية في هذه المرحلة إيراداً وصرفاً بأسلوب مركزي . . فالإيرادات كانت في المرحلة السابقة محصورةً تقريباً في الزكاة والغنائم بما فيها الفبيء والجزية وقد أضيفت إليها موارد أخرى للخرانة العامة للدولة الإسلامية كالخراج

والعشور . فالخراج يعني باختصار ضريبةً على الأرض تقدر وفقاً لخصوبتها ومساحتها ونوع محصولها وقد تدفع نقداً أو عيناً أو الاثنين معاً تسامحاً وعدلاً . . وأما العشور فهي عبارة عن رسوم تشبه إلى حد ما الرسوم الجمركية . . ولما كان المسلمون يدفعون ١٠٪ رسوماً على بضائعهم لسلطات دار الحرب عند الاتجار معهم رأى الخليفة فرض هذه العشور على بضائع الكفار عند دخولهم بلاد المسلمين تعامللاً بالمثل . ومن الإيرادات أيضاً الأموال التي ليس لها مالكٌ وحكمها حكم اللقطة ، وكذلك " تركة من يموت بغير وريث تؤول إلى بيت المال ، وما يفرضه ولي الأمر ما يكفي في أموال الناس بقدر ما تندفع في الضرورة وحالات الطوارئ " ^(١) ، وإن هذه الإيرادات وغيرها كانت تعمل على تغطية احتياجات الولايات الإسلامية من النفقات اللازمة ثم يتم إرسال الفائض منها إلى المدينة المنورة - العاصمة - في عهد أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه .

٧- ظهور طوائف و فرقٍ جديدةٍ من جرّاء الفتنة الكبرى التي أتمّت بالأمة الإسلامية في نهاية المرحلة الثانية للحكومة الإسلامية على أثر استشهاد أمير المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه وكرم وجهه مما تسبب في ذلك حدوث

^(١) منصور ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ص ص ١٠٤-١٠٥ .

انقساماتٍ مريرةٍ في المجتمع المسلم إلا أن صغر هذه الطوائف والفرق وهشاشة ما يرتكزون عليه من أفكارٍ ومبرراتٍ لم يكن ذا أهميةٍ بالغةٍ لعدم تأثيره على جوهر وأصول الفكر السياسي الإسلامي مثل الخوارج وبعض فرق الشيعة التي جاءت بمعتقداتٍ جديدةٍ ودخيلةٍ على المسرح السياسي الإسلامي .

٨- تداول نقود تم سكها في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه حيث كانت دنانير العرب تأتي من الروم والدراهم من الفوس واستمر التعامل بها كما هي عليه من النقوش والكتابات حتى جاء عمر إلى سدة الخلافة فكان " أول من ضرب النقود في الإسلام . . . سنة ثمانى عشر من الهجرة على نقش الكسروية وزاد فيها : الحمد لله . وفي بعضها : لا إله إلا الله . وعلى جزءٍ منها اسم الخليفة - عمر - " .^(١)

وقد سأل سائل عن طبيعة الإدارة الإسلامية ، هل هي مركزية أم غير مركزية ؟

وهنا ينبغي إعطاء مفهومٍ سريعٍ لكلا المصطلحين لتوضيحهما للقارئ .

فالمركزية وغير المركزية وضعان متعلقان بدرجة الصلاحيات الخاصة بإدارة العمل ومدى تفويضهما إلى المستوى أو المستويات

^(١) المقرئى ، شذور العقود في ذكر النقود ، ص ٣١-٣٣ (بتصرف) .

الأدنى . . فالمركزية تعني استحواذ كامل السلطة في يد جهةٍ أعلى سواء أكانت فرداً أم جماعةً على أن تكون هي وحدها صاحبة كل القرارات وعلى الجهات الأخرى الأدنى القيام بتنفيذها فقط بموجب التعليمات المرفقة بها أيضاً .

أما غير المركزية فهي تفويض أكبر قدر ممكن من هذه السلطة الخاصة بالجهة العليا إلى جهات أدنى بما يمكنها من التصرف بصورة أسرع في القيام بأعمالها .

وبغض النظر عن هذين المفهومين المتناقضين نظرياً إلا أنه من الناحية العملية الصرفة حيث توجد المركزية توجد غير المركزية وإن التفاوت بينهما هو الذي يوصل إلى الحكم على الإدارة بأنها مركزية أو غير مركزية من خلال ما إذا كانت أكثر درجة أو أقل أثناء الممارسة الإدارية . وبناء على ذلك " يخطئ من يقرر أو يقول بمركزية الإدارة أو لا مركزيتها بصورةٍ مطلقةٍ . والتعبير بذلك يمكن وصفه بأنه تعبيرٌ متسرعٌ وغير دقيقٍ . وكل ما يمكن قوله في ذلك أن هناك اتجاهاً للمركزية أو اتجاهاً للامركزية بحسب ما يكون هناك من اختصاصاتٍ في حوزة المحليات وما يكون لها من حق اتخاذ قراراتٍ نهائيةٍ بشأنها . وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول مبدئياً بأن الإدارة الإسلامية لم تكن إدارة مركزية بصورةٍ مطلقةٍ كما أنها

لم تكن إدارة لا مركزية بصورةٍ مطلقةٍ " ^(١) ، وسوف يتم شرح ذلك ضمناً لاحقاً كما سبق الإشارة إليها في ملامح المرحلة الأولى للحكومة " الإدارة " الإسلامية في العصر النبوي في هذا الفصل .

^(١) حميس ، الإدارة في صدر الإسلام ، ص ١٢١ .

المبحث الثالث

علاقة الإدارة الإسلامية بالعلوم الأخرى

Islamic Administration Relation with Other Sciences

إن الإدارة الإسلامية كعلمٍ له علاقة بالسلوك الإنساني تظهر آثارها بصورة أقرب إلى ممارسات الإنسان في شتى مجالات الحياة . وفي هذا المبحث سوف يتم التعرف على علاقتها بالعلوم الأخرى .

١- علاقتها بالإدارة العامة : With Public Administration

الإدارة العامة تعني الجهود التي تبذلها جماعة الموظفين في القطاع الحكومي من خلال تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ إلى الجمهور ليس بغرض الربح وإنما من أجل تحقيق هدفٍ عامٍ . . والإدارة الإسلامية تعمل على توظيف هذه الجهود الجماعية توظيفاً لائقاً وفاعلاً بدافع الاستشعار بمسؤولية أداء الأمانة الملقاة على عواتق هؤلاء الموظفين وتضفي روح المشروعية على طبيعة الخدمة والسلعة المقدمة إلى الجمهور وعلى الأهداف التي تسعى الإدارة العامة إلى تحقيقها بالعدل والإحسان .

٢- علاقتها بالإدارة الخاصة :- With Business Administration

الإدارة الخاصة تعني أي جهد فردي أو جماعي يؤدي في مؤسسةٍ معينةٍ من خلال تقديم خدمةٍ أو سلعةٍ إلى الجمهور وذلك بغرض

تحقيق أقصى قدرٍ ممكنٍ من الأرباح. والإدارة الإسلامية تلعب دوراً مهماً في فرض أصول الحلال والحرام في ذهن الفرد أو الجماعة عند ممارستهم للأعمال التجارية بحيث تتأثر بذلك كل نشاطاتهم الإدارية وما ينتجونه من خدمةٍ أو سلعةٍ مقدمةٍ إلى الجمهور وتحذّرهم من الغشّ والتدليس فضلاً عن الحرص على عدم تحقيق الأرباح الفاحشة ، كما تبشّرهم بأن التاجر المخلص والأمين مع الصديقين والشهداء والصالحين .

٣-علاقتها بعلم السياسة : With Political Science

علم السياسة يهتم بالسلطة العليا في الدولة المختصة بإعداد وإقرار البرامج والخطط والسياسات العامة والتي لا يمكن تنفيذها إلا من خلال جهازٍ مختصٍّ بذلك ألا وهو الإدارة التي أصبح دورها لا يعتمد على التنفيذ فحسب ، بل والمشاركة في إعداد هذه البرامج والخطط واقتراح المناسب منها ورفعها على شكل مشاريع لدراستها ومن ثم إقرارها . فالإدارة الإسلامية يُمْكِنُها تقديم مشاريعها وبرامجها وخططها وأنظمتها بطابعٍ إسلاميٍّ وترفعها إلى السلطات العليا في الدولة لاعتمادها كما يمكنها تنفيذ السياسات العامة المكلفة بها تنفيذاً يتفق مع الروح الإسلامية السائدة في المجتمع المسلم . ومن هذا الجانب يتبين مدى علاقة الإدارة الإسلامية بعلم السياسة .

٤-علاقتها بعلم الاجتماع : With Social Science

كما أن علم الاجتماع يهتم بدراسة الفرد والجماعة في أي تجمّع بشري ، فإن الإدارة هي أصلاً إحدى العلوم الاجتماعية وبالتالي فإن الإدارة الإسلامية معنيّةٌ بالتعرف على الأفراد والجماعات في داخل المؤسسة أو في خارجها لبناء علاقات اجتماعية بينهم بما يخدم العمل وبأسلوب يلغي الطبقة المقيّنة بين الناس ويهيئ بيئة عملٍ فاعلةٍ وهادفةٍ مما يشيع روح عمل الفريق الواحد والتعلون بين الموظفين باعتبارهم جسداً واحداً في مناخ إسلامي بناء .

٥-علاقتها بعلم النفس : With Psychology

اهتم علم النفس بدراسة الإنسان باعتباره كائناً بشرياً غامضاً في تركيبته النفسية وله من الحاجات والرغبات ما يصعب تحديدها وإشباعها إشباعاً كلياً . والإدارة الإسلامية تدخل من خلال منهجها الإسلامي لسبر غور سلوك الموظف والتعرف على نفسيته ومشاعره وانطباعاته وأثر ممارسة النشاط الإداري عليه وتحفيزه روحياً ومعنوياً ومادياً وإحساسه بأهميته وأنه جزءٌ لا يتجزأ من جسد المجتمع المسلم ، ومن هذا تبدو العلاقة وثيقة بين الإدارة الإسلامية وعلم النفس .

٦- علاقتها بالقانون : With Law

بعض الكتاب المتخصصين في حقل الإدارة والقانون ، يرون أن الإدارة ما هي إلا الجانب التنفيذي لنصوص القانون وأن القانون الإداري فرعٌ من علم القانون . . فالإدارة الإسلامية ذات علاقة وثيقة من الناحية العملية بالجوانب القانونية إذ إنها تحرص على سير العملية الإدارية وفقاً لأنظمة وتعليمات تستمد أصولها من القرآن الكريم والسنة المطهرة والمصادر الثابتة للاجتهد كالإجماع والقياس، والمتغيرة منها كالعرف وسد الذرائع والاستحسان والاستصحاب والمصالح المرسلة وغيرها .

فالقوانين بلا إدارة تنفيذية لها تصبح نصوصاً محفوظةً في ملفاتها وجسداً بدون روح ، وتنفيذها بإدارة غير إسلامية يجعلها منفلةً ومهياةً لإلغاء المصلحة العامة والتركيز على المصالح الخاصة وليّ ذراع النص وتحريفه من أجل ذلك كتابةً أو تفسيراً لأنه يتفق مع الأهواء الفردية أو الجماعية . فالإدارة الإسلامية هي صمام الأمان في كبّح جماح النفوس الضعيفة والعودة إلى الشرع الحنيف في كل الأحوال من أجل إحقاق حقٍّ أو إزهاق باطلٍ .

٧- علاقتها بالاقتصاد : With Economics

الاقتصاد علماً وممارسةً يعني التعرف على عناصر الإنتاج والموارد المتاحة التي تحكمها الندرة ومحاولة استغلالها بصورة مثلى لتحقيق أقصى قدرٍ ممكنٍ من الإشباع لأفراد المجتمع . والإدارة

الإسلامية تقوم بتزويد الاقتصاديين بالطريقة الشرعية في توظيف أحد عناصر الإنتاج وهو التنظيم وفقاً لقواعد وتعليمات أساسها القرآن الكريم والسنة المطهرة والمصادر الاجتهادية الأخرى الثابتة والمتغيرة وأن الإدارة الإسلامية تهتم بتحقيق التنمية الاقتصادية في الدولة من خلال تنفيذ مختلف البرامج التنموية التي تقدمها الدولة بحيث تتفاعل مع الفكر الاقتصادي الإسلامي وتعمل على تنشيط موارد الدولة ومصرفاتها بما لا يتعارض مع الشرع الحنيف وبما يحقق مقاصده من أجل خير المجتمع . وأن الإدارة الإسلامية تقوم بإعداد الكوادر المسلمة كي تكون مؤهلة لإجراء نقلة نوعية في تبني الاقتصاد الإسلامي فكراً وممارسةً عبر إدارة المصارف الإسلامية كبديل قوي ومنافس للمصارف الربوية المحظورة لأن المشروع الاقتصادي الإسلامي لا يمكن أن يتحقق بنجاح بدون إدارة إسلامية قادرة على الأداء والإنجاز . وهذا مدى علاقة الإدارة الإسلامية بالاقتصاد .

٨ - علاقتها بالطب والمستشفيات : With Medical Services

من المعروف أن النماذج السائدة في الخدمات الطبية والمستشفيات غربية بحتة وذات ثقافة وافدة على المجتمعات المسلمة بدءاً من التطبيب ، ومروراً بالعمليات الجراحية ، وانتهاءً بطريقة إدارة المستشفيات . والإدارة الإسلامية تفترض سلوكاً أكثر انضباطاً مما هو كائن ، وتضرب على الطب والتطبيب وكيفية التعامل مع

المرضى طوقاً من الخلق القويم .. فلا خلوة لطبيبٍ مع مريضةٍ إلا للاضطرار مع عدم وجود طبيبةٍ، ولا مريضٍ مع طبيبةٍ إلا بنفس العذر ، ولا يُسمح للمرأة العاملة في المستشفى طبيبةً أو ممرضةً أو إداريةً بارتداء زيٍّ فاضحٍ ملفتٍ لأنظار الآخرين ، ولا للمزاح والمعاكسات أو أي سلوكياتٍ مخلةٍ للأداب العامة ، وفي الحالات المرضية ذات العناية الخاصة يُفضلُ تطبيب الممرضين للرجال المرضى ، وتطبيب الممرضات للنساء وذلك صوناً للعورات ومراعاةً للمشاعر . . إن الإدارة الإسلامية تمارس نشاطاً متميزاً في هذه المجالات فتهيئ الفرص الكافية لأداء الصلوات في حينها وإشاعة جوّ الفضيلة والتعاون والإخاء بين كافة منسوبي المستشفى ، كما تعمق مفهوم التعامل بينهم وبين المرضى على أساسٍ من العطف والرحمة والحشمة وعدم الاستغلال .

٩- علاقتها بالهندسة : With Engineering

إن أعمال الهندسة الحديثة وممارسات المهندسين المعاصر وبخاصة الجانب المعماري منها تخضع في كثيرٍ من الأحيان لميولٍ غريبةٍ دخيلةٍ فضلاً عن التفكير المادي الصرف الكبير لكثيرٍ من المهندسين وبإدارةٍ مرتجلةٍ تحرص على الإنتاج الكمي من أعمالها من أجل حصد المردود المالي من ورائه وبأسرع وقتٍ ممكنٍ . ويأتي دور الإدارة الإسلامية لتفرض جوانب فنيةً وسلوكيةً على الأعمال الهندسية . . منها - على سبيل المثال - وجوب اهتمام

المهندس المسلم عند تصميمه المعماري لبناء منزلٍ أن يركز على توزيع الغرف توزيعاً شريعياً وصحياً يسمح بدخول ضوء الشمس ومرور تيار الهواء وعدم التسبب في أي أضرارٍ للجيران وأن تتوافر فيه معايير الأمن والسلامة . وليس هناك ما يفرض هذه المعايير على النشاطات الهندسية سوى الإدارة الإسلامية التي لها ممارسةٌ "منبعثةٌ من قاعدتها الأخلاقية العريضة التي تحتّ على الإخلاص في العمل والاهتمام بالأمانة والدقة باعتبار أن العمل قرينةٌ إلى الله سبحانه وتعالى . وما ينطبق على المهندس المعماري ينطبق على المهندسين الآخرين ، كما ينسحب على علاقة الإدارة الإسلامية بالعلوم التطبيقية الأخرى كالجيولوجيا والفيزياء وعلوم الفضاء والبحار وعلوم البيئة ونحوها .

١٠-علاقتها بالرياضة : With Sports

صحيحٌ أن العقل السليم في الجسم السليم . . فالإسلام لم يتعامل مع هذه المقولة بالصورة التي شاعت بها ، وإنما وضع لها قواعد من نورٍ ورأى أن الرياضة ضروريةٌ لحياة كل مسلمٍ ومسلمةٍ ولكنها رياضة تربط العقل والروح والجسد برباط الإيمان . فالرياضة العقلية والروحية والجسدية تشكّل هيكلًا واحدًا يكمل بعضه بعضاً ، فالتركيز على شيءٍ منها دون الآخر يُحدث خللاً في حياة الإنسان ، والإدارة الإسلامية هي التي في مقدورها تربية النشء وتوجيه الشباب إلى تحقيق التوازن المطلوب في حياتهم كأفرادٍ وجماعاتٍ

يعملون من أجل مجتمعٍ مسلمٍ فاضلٍ . . . والمعروف في الفقه الإسلامي أن عورة الرجل من السرة إلى الركبة ، فإذا كان - على سبيل المثال - اللبس الرياضي يشفّ عن العورة أو يبرزها أو يكشف عن أي من حدودها فإن ذلك محظورٌ ، والمصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه قال لعلي بن أبي طالب (لا تكشفْ فخذك ، ولا تنظرْ فخذ حيٍّ ولا ميتٍ) ^(١) . ولذلك يأتي قرار الإدارة الإسلامية ليمنع هذا اللبس ويضع البديل الأفضل ، كما يمنع اختلاط الرجال بالنساء في أي نشاطٍ رياضيٍّ ، ويفرض الأخلاقيات المثلى في ممارسات الرياضة بأنواعها ، فطاعة الله ورسوله مقدمةٌ على طاعة الهوى والتقليد الأعمى للغير .

١١ - علاقتها بالإعلام : With Information

الإعلام هو الأسلوب المتَّبَعُ لنقلِ معلومةٍ من مصدرها إلى الطرف الآخر ويأخذ أشكالاً عدة كالصوت والصورة أو الإثنتين معاً أو الكتابة أو غير ذلك ، فهو همزة الصلة ما بين المؤسسة ومنسوبيها وما بين المؤسسة والجمهور . وفي الحجم العادي يتجسّد الإعلام في إدارة العلاقات العامة كما هو موجودٌ في المؤسسات العامة والخاصة على السواء ، ويأخذ شكلاً ومسمى آخر عندما يكون في المؤسسة الكبرى " الدولة " مثل وزارة الإعلام التي تعتبر إدارةً للعلاقات العامة للدولة ، ومن أجل التمييز ما بين كونه في مؤسسةٍ معينةٍ

^(١) الدارقطني ، سنن الدارقطني ، ج ١ ، ص ٢٢٥ ، حديث رقم ٤ .

وكونه كجهازٍ حكوميٍّ ، تم الإتفاق على إضفاء مسمى وزارةٍ عليه .
والإدارة الإسلامية تبسّط سياستها على الإعلام وسيلةً ومحتوى
فتحاصر النفاق الإعلامي وتمنع الترويج للرنيلة وتخطب الناس
بالحسنى وبكل ما هو مفيدٌ وبأسلوبٍ بعيدٍ عن التهويل والمبالغة وعن
الاحتتيال "الفبركة" والدس واللف والدوران في المعلومات المنقولة إلى
الجمهور وتتعامل معهم بالحكمة . فالإعلام برجاله وأدواته وأصوله
وعلموه كالسفينة يحتاج إلى إدارةٍ واعيةٍ ومسؤولةٍ تنقضى المصلحة
العامة التي تتفق مع مقاصد الشرع الحنيف وتُشيع الأمن والسلام
والاستقرار للناس أجمعين في مجتمعٍ مسلمٍ متماسكٍ . . تلك هي
الإدارة الإسلامية .

١٢-علاقتها بالمحاسبة : With Accounting

المحاسبة هي العمل المختص بتوفير البيانات والمعلومات
المالية اللازمة عن الوضع المالي إيراداً وصرفاً من خلال القوائم
والجداول والتقارير المحاسبية الخاصة بذلك للتأكد من تنفيذ الميزانية
وفقاً للتعليمات المنصوص عليها في نظام المنشأة . . والإدارة
الإسلامية تهتم بقضية المحاسبة كوظيفةٍ وأداةٍ لا بدّ منها لأنها تتطّلق
من قواعد قرآنيةٍ وممارساتٍ نبويةٍ وتوجيهاتٍ الخلفاء الراشدين
وغيرهم من ولادة المسلمين ، إذ يقول عزّ وجلّ في آياتٍ كثيرةٍ منها:
﴿ وإن تكن مثقال حبةٍ من خردلٍ أتينا بها ، وكفى بنا حاسبين ﴾

من الآية ٤٧ : سورة الأنبياء .

وأما الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه فقد طبق المحاسبة أثناء مساعلته لعماله ومحاسبته لهم مثل ابن اللثبية ^(١) ، وكذلك فعلَ الخلفاء الراشدون من بعده مثل مخاطبة الفاروق لسعد بن أبي وقاص رضي الله عنهما بقوله " تعالى نتحاسب ، فإن اليوم أيسرُ عليك من الغد " ^(٢) ، وما شاع عنه من أقوال مثل " حاسبوا أنفسكم قبل أن تُحاسبوا . . . " ^(٣) .

ولذا فإن الإدارة الإسلامية مهيأةٌ علماً وأداءً للقيام بالعملية المحاسبية كما ينبغي لتوضيح الإيجابيات وتحديد أي سلباتٍ ماليةٍ إسرافاً أو سُحاً أو تلفيقاً أو اختلاساً أو سوء إدارةٍ للتأكد من سلامة الإنفاق وصحة الإيراد وشرعية العمل والهدف .

وفي الفصل الثالث سيتم الحديث عن أولى وظائف الإدارة من منظورٍ إسلاميٍّ . . ألا وهي وظيفة التخطيط التي وُجدتْ مع وجود الإنسان منذ أقدم العصور ، إلا أنها اكتسبتْ طابعاً خاصاً في الإدارة الإسلامية .

^(١) المنذري ، مختصر صحيح مسلم ، ط ٣ ، ص ٣٢٥ ، رقم الحديث ١٢١٥ .

^(٢) الطهطاوي ، هداية الباري إلى ترتيب صحيح البخاري ، ج ٤ ، ص ٨ .

^(٣) ابن الأثير الجزري ، أسد الغابة في معرفة الصحابة ، الجزء الثالث ، ص ٦٦٩ .

مراجع الفصل الثاني

2nd . Chapter References

- ١- ابن الأثير الجزري ؛ أبو الحسن علي بن محمد ، أسد الغابة في معرفة الصحابة، بيروت ، ج ٣ ، بيروت : دار الفكر ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٨م .
- ٢- ابن الأثير الجزري ؛ أبو السعادات المبارك بن محمد ، جامع الأصول في أحاديث الرسول ، تحقيق : عبد القادر الأرناؤوط، ج ١ ، القاهرة : مكتبة الحلواني ، ١٣٨٩هـ — / ١٩٦٩م .
- ٣- ابن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج ٥ ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، (د . س .) .
- ٤- ابن عبد ربه ؛ أبو عمر أحمد بن محمد ، العقد الفريد ، القاهرة : المطبعة التجارية بمصر ، ١٩٥٣م .
- ٥- ابن قدامة ؛ أبو محمد عبد الله بن أحمد بن محمد ، روضة الناظر وجنة المناظر ، تحقيق : عبد الكريم علي النملة ، ج ٣ ، الرياض : مكتبة الرشد ، ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م .
- ٦- _____ ، المغني ، تحقيق : عبد الله عبد المحسن التركي و عبد الفتاح

محمد الحلو ، ط ٤ ، ج ١٤ ، الرياض : دار عالم الكتب ،
١٤١٩هـ / ١٩٩٩م .

٧- ابن كثير ؛ أبو الفداء إسماعيل ، السيرة النبوية ، تحقيق :
مصطفى عبد الواحد ، ج ١ ، القاهرة : مطبعة عيسى البابي
الحلبي وشركاه ، ١٣٨٤هـ / ١٩٦٤م .

٨- البرهان فوري ؛ علاء الدين علي المتقي بن حسام الدين ،
كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال ، ج ٥ ، حلب : مكتبة
التراث الإسلامي ، (د . س .) .

٩- البوطي ؛ محمد سعيد ، فقه السيرة النبوية ، ط ١١ ، بيروت :
دار الفكر المعاصر ، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .

١٠- البيهقي ؛ أبو بكر أحمد بن الحسين ، معرفة السنن والآثار ،
تدقيق وتخريج : أمين قلججي ، ط ١ ، ج ٩ ، القاهرة : دار
الوفاء ، ١٤١١هـ / ١٩٩١م ،

١١- جريدة المدينة المنورة ؛ نفحات إسلامية (العمود الأول) ،
العدد ١١٣٠٨ ، جدة : مؤسسة المدينة للصحافة النشر ، ٥
شوال ١٤١٤هـ / ١٧ مارس ١٩٩٤م .

١٢- حسن ؛ حسن إبراهيم ، تاريخ الإسلام السياسي والديني
والثقافي والاجتماعي ، ط ٧ ، القاهرة : مطبعة السنة
المحمدية ، ١٩٦٤م .

- ١٣- حسن ؛ حسن وعلى إبراهيم ، النظم الإسلامية ، ط ٤ ،
القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠ م .
- ١٤- الخفيف ؛ علي ، الاجتهاد في الشريعة الإسلامية وبحوث
أخرى ، القسم الثالث ، القاهرة : مطبعة مصرية ، (د.س.) .
- ١٥- خميس ؛ محمد عبد المنعم ، الإدارة في صدر الإسلام ،
القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، ١٩٧٤ م .
- ١٦- الدارقطني ؛ علي بن عمر ، سنن الدارقطني ، تصحيح
وترقيم : السيد عبد الله هاشم ، ج ١ ، المدينة المنورة :
(د . ن .) ، (د . س .) .
- ١٧- السجستاني ؛ أبو داود سليمان الأشعث ، سنن أبي داود ،
ط ١ ، ج ٢/٣ ، حمص : نشر وتوزيع محمد علي السيد ،
١٣٨٨ هـ / ١٩٦٩ م .
- ١٨- الشباني ؛ محمد عبد الله ، نظام الحكم والإدارة في الدولة
الإسلامية ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٣٩٩ هـ / ١٩٧٩ م .
- ١٩- الصنعاني ؛ محمد بن إسماعيل ، سبل السلام ، ج ٤ ، القاهرة :
مطبعة مصطفى البابي الحلبي ، (د . س .) .
- ٢٠- الطبري ؛ أبو جعفر محمد بن جرير ، الرياض النضرة في
مناقب العشرة ، ط ١ ، ج ٣-٤ ، بيروت : دار الكتب العلمية ،
١٤٠٥ هـ / ١٩٨٤ م .

٢١- الطماوي ؛ سليمان محمد ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة : دراسة مقارنة ، ط ٢ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦ م .

٢٢- الطهطاوي ؛ عبد الرحيم عنبر ، هداية الباري إلى ترتيب صحيح البخاري ، ج ٤ ، بيروت : دار الرائد العربي ، ١٩٧٩ م .

٢٣- عثمان ؛ محمد رأفت ، الحقوق والواجبات والعلاقات الدولية في الإسلام ، ط ٣ ، بيروت : دار اقراء ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٢ م .

٢٤- عفيفي ؛ محمد الصادق ، المجتمع الإسلامي وأصول الحكم ، ط ١ ، القاهرة : دار الاعتصام للطبع والنشر والتوزيع ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠ م .

٢٥- قطب ؛ محمد ، كيف نكتب التاريخ الإسلامي ، الرياض : دار الوطن للنشر ، ١٤١٢هـ .

٢٦- الماوردي ؛ أبو الحسن علي بن محمد حبيب ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط ٣ ، مصر : مكتبة مصطفى البابي الحلبي ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣ م .

٢٧- المباركفوري ؛ صفى الرحمن ، الرحيق المختوم ، ط ١ ، مكة المكرمة : رابطة العالم الإسلامي ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠ م .

٢٨- المقريري ؛ تقي الدين أحمد بن علي ، شذور العقود في ذكر النقود ، النجف : المطبعة الحيدرية ، ١٩٣٧م .

٢٩- المنذري ؛ الحافظ زكي الدين عبد العظيم بن عبد القوي ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط١ ، الكويت : الدار الكويتية ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٩م .

٣٠- _____ ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط٣ ، الرياض : مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م .

٣١- منصور ؛ علي علي ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، بيروت : دار الفتح للطباعة والنشر ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .

الفصل الثالث

التخطيط

Planning

﴿ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ
عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ . . . ﴾

من الآية ٦٠ : سورة الأنفال

تمهيد : Preface

لقد تم في الفصل الثاني التعرف على أهم الظروف التي نشأت فيها الحكومة الإسلامية الأولى والمراحل التي مرت بها الإدارة الإسلامية وأهمها المرحلة النبوية ومرحلة الخلفاء الراشدين وما نتج عنها من ملامح خاصة بها .

وفي هذا الفصل سيتم شرح أول وظائف الإدارة . . وهي التخطيط من منظور إسلامي .

والتخطيط وظيفة إدارية حتمية لأي عمل منظم ناجح . . أي عمل يتم بلا بتخطيط هو عمل مرتجل ونتائجه غير محددة وغير دقيقة ولقد جاء الإسلام ليبنى عقيدةً وقيم ديناً ويشيد أمةً تحمل مشاعل أنوار العلم والعمل إلى مشارق الأرض ومغاربها ، ولهذا يصبح التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى التي اهتم بها القرآن الكريم والسنة في الإدارة الإسلامية .

وفي هذا الفصل توجد ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول : مفهوم التخطيط

المبحث الثاني : بداية التخطيط في الإسلام

المبحث الثالث : مراحل التخطيط

وفي نهاية الفصل يوجد عرض للمراجع .

المبحث الأول

مفهوم التخطيط : Planning Concept

إن من أولى وظائف الإدارة التخطيطَ الذي له عِدَّة مفاهيم ناقشها عددٌ كبيرٌ من الكتاب والباحثين . . وما يهم في هذا الفصل هو أولاً التعرف على المفهوم الإسلامي للتخطيط الإداري . . فمنهم من قال بأن " التخطيط الإسلامي أسلوب عملٍ جماعيٍّ في منظمةٍ يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعاتٍ مستقبليةٍ ويعتمد على منهجٍ فكريٍّ عقديٍّ يؤمن بالقدر ويتوكل على الله ويسعى لتحقيق هدفٍ شرعيٍّ هو عبادة الله وتعمير الكون " (١).

ويقول آخر إنه " الإعداد لمواجهة تحديات إنجاز العمل في المستقبل ولا يُترك تحت رحمة المفاجآت . بل نأخذ في الاعتبار توقعات المستقبل والإمكانات المتاحة حالاً ومستقبلاً وهو ما يتجلى في قوله تعالى :

﴿ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ . . . ﴾

من الآية ١٠٢ : سورة آل عمران ^{الإنجيل}

وإذا كانت هذه الآية الكريمة قد وردت في خصوص التخطيط

(١) البنا ، التخطيط : دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة ، ص ٨٥.

العسكري فإنها تضع لنا توجيهاتٍ عامةً لمواجهة أية تحدياتٍ
واحتمالاتٍ مستقبليةٍ في سائر مجالات العمل " (١).

ولا يوجد مجتمعٌ من المجتمعات البشرية في أي مرحلةٍ كانت في
التاريخ الإنساني إلّا ولجأ إلى عملية التخطيط أفراداً أو جماعاتٍ حتى
وإن أخذت شكلاً بدائياً بسيطاً ، فماذا يمنع المجتمعات الإسلامية على
مرّ عصورها الزاهرة من أن تمارس التخطيط ؟ وهل يمكن للدولة
الإسلامية أن تبسط نفوذها شرقاً إلى أسوار الصين وغرباً إلى جنوب
فرنسا دون ممارسة عملية التخطيط ؟ إن أي شخصٍ أو جهةٍ يحْمِل
في هذا الأمر مثقال ذرةٍ من شكٍّ إنما هو تحاملٌ على الإسلام
والمسلمين أو جهلٌ مُطِيقٌ يحتاج إلى إطلاعٍ وتبصيرٍ بالتاريخ
الإسلامي المجيد حتى يتبين له الحق من الباطل . . وطالما أن العقل
البشري يفكر فهو يخطط لأن التفكير هو البوابة الرئيسية للتخطيط ..
بل إن العقل المخطط في الإسلام مناطه عبادة الله سبحانه وتعالى
ولذا فهو له تشكيلةٌ وعوامل تجعله يتفوق على غيره . . وهي
مرتبطةٌ بالتفكير والتأمل ﴿ . . أفلا يتفكرون . . ﴾ والفحص
والتبصّر ﴿ . . أفلا يبصرون . . ﴾ والتعمّق والتدبّر ﴿ . . أفلا
يتدبرون . . ﴾ والتعلّل والموضوعية ﴿ . . أفلا يعقلون . . ﴾ والعلم
والمعرفة ﴿ . . أفلا يعلمون . . ﴾ ثم شكر المولى جلّ وعلا
على كل خطوةٍ من خطوات الإنسان في جميع حركاته وسكناته سواء

(١) عبد الهادي ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، ص ١٦١ .

أكانت في التخطيط أم في التنفيذ أم في نحوهما». «أفلا يشكرون». ويقول أحد الكتّاب " والمجتمع الإسلامي في مختلف عصوره قد شهد صوراً كثيرة من التخطيط ولم يكن ثمة خلافٌ بينه وبين التخطيط المعاصر إلا في الوسائل وحجم الخطة ولكنه في واقعه كان يشتمل على عناصر الإعداد والتنفيذ ويدخل في كافة نشاط الدولة السياسية والدينية والاجتماعية والاقتصادية والحربية ، بل ويتميز عن أي تخطيطٍ آخر بأن السياسات العامة والمبادئ والأسس التي يقوم عليها في الدولة المسلمة هي من صنع الله سبحانه وتعالى . فهو يضع السياسة العامة ويبلغها الرسول الكريم ليقوم بالتنفيذ المرحلي مهتدياً بالأسس والمبادئ المنزلة ، ومعتمداً على ما يناسب الظرف المعين حسبما يقرره هو ومستشاروه" (١) . وهذا ما ذهب إليه الدكتور محمد خميس عندما قال : " إن الله سبحانه وتعالى هو الذي يضع السياسة العامة . . . " (٢) .

وإذا كان ثم تعليقٌ على بعض ما قيل أعلاه فإن يجب التحفظ بشدة على الإدعاء الذي يقول " . . فهو - أي الله عزّ وجلّ - يضع السياسة العامة ويبلغها الرسول الكريم ليقوم بالتنفيذ المرحلي . . . الخ " وهنا يمكن ردُّ هذا القول لسببين رئيسيين هما :

أولاً : أنه جعل التخطيط من صنع الله تعالى ، ومع افتراض حُسنِ

(١) أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، ص ٥٩ .

(٢) خميس ، الإدارة في صدر الإسلام ، ص ٤٣ .

نية الكاتب فيما ذهب إليه ، فإنه عزّ وجلّ يخلُق ولا يخطّط ، تعالى الله عن ذلك علوّاً كبيراً ، لأن التخطيط وظيفة بشرية يُوظف فيها الإنسان عقله ليفكّر ملياً حتى يتوصل إلى الأفضل حسب اعتقاده نظراً لعجزه وضعفه الفطري وعدم إحاطته بكل شيء علماً ، وبناءً على هذا فإن الله عزّ وجلّ لا يفكّر ، وبالتالي لا يخطط ، بل ﴿إنما أمره إذا أراد شيئاً أن يقول له كن فيكون﴾ .

الآية ٨٢ : سورة يس .

ثانياً : أنه بقوله هذا حصر وظيفة التخطيط الإسلامي في شخص النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ، حيث انقطع الوحي بانتقاله إلى جوار ربه فإن هذا يعني انقطاع السياسات الإلهية حسب قوله . ولو قال بأن الرسول كان يضع السياسات العامة للخطة بأمر من ربه عن طريق الوحي أو بإلهام من الله تعالى له وهديه وتوفيقه لكان أفضل تعبيراً وأنسب تطبيقاً . .

ومن هذا يرى المؤلف إمكانية التوصل إلى مفهوم واضح وبسيطٍ للتخطيط الإداري من منظورٍ إسلامي ، وهو أنه وظيفة إدارية يقوم بها فردٌ أو جماعةٌ من أجل وضع ترتيباتٍ عمليةٍ مباحةٍ لمواجهة متطلباتٍ مستقبليةٍ مشروعةٍ في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقعة كأسبابٍ ، توكلّاً على الله عزّ وجلّ من أجل تحقيق أهدافٍ مشروعةٍ .

ملامحه في الإسلام : Islamic Planning Features

ومن خلال قراءةٍ فاحصةٍ لهذا التعريف ، فإنه يمكن معرفة

ملامح التخطيط في الإدارة الإسلامية ، وهي على النحو التالي : -

١- إنه وظيفةٌ إداريةٌ رئيسيةٌ يقوم بها فردٌ أو جماعةٌ وليس كما أشار معظم الكتّاب إليه بأنه أسلوب عملٍ جماعيٍّ . . فالفرد في شؤونهِ الخاصة به يخطط، وصاحب الحانوت يخطط ، وصاحب المؤسسة التجارية يخطط ، وأصحاب الشركة في القطاع الخاص يخططون ، وكذلك رجال القطاع الحكومي يفعلون .

٢- وُضِعَ تدابير وترتيباتٍ عمليةٍ مباحةٍ لمواجهة المستقبل . . ويقصد بالتدابير المباحة أي الالتزام بحدود الله تعالى التي بيّنها في كتابه إجمالاً وفصلها وشرحها المصطفى صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه حتى أصبح الحلال بيّناً والحرام بيّناً وبينهما أمورٌ مشتهاتٌ ومن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعرضه . كمن يركن في ترتيبيه - على سبيل المثال - إلى سياسة اختلاط الجنسين في طلاب المرحلة الابتدائية كتدبيرٍ لمواجهة مشكلة قلة المباني لاختناقها بأعدادٍ هائلةٍ من الطلاب وتذبذب الإمكانيات المالية ، زعماً منه بأن سنهم الصغير يجيز ذلك . . وهو بذلك ينسى أن المرحلة الابتدائية تجمع ما بين سن سبع سنوات واثنيتي عشرة سنة . . فإذا جاز

ذلك فيمن هم في الصفوف الأول والثاني والثالث الابتدائي على افتراض أنهم من ست إلى تسع سنوات - كما هو مشاهد من قبول بعض المدارس هذا السن - فإن ما فوق ذلك محظور شرعاً لحديث رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه الذي يقول :

(مُرُوا صبيانكم للصلاة لسبع سنين واضربوهم عليها لعشر سنين ، وفرّقوا بينهم في المضاجع) ^(١) . أي عندما يصل التلميذ إلى الصف الرابع يكون عندها عشر سنوات ، وهو سنّ التمييز لدى الطفل حيث يعرف فيه الطيب من القبيح والزين من الشين وإن التربية الإسلامية التي تمارس في البيت المسلم تكملها وتشدّ من أزرها المدرسة وتعليمها الإسلامي ويصبح الفصل بين الجنسين في هذه المرحلة أمراً لا مفرّ منه وضرورة لا مناص عنها انقياداً للشرع الحنيف .

٣- متطلبات مستقبلية مشروعة . . إذ لا يجوز التخطيط لمتطلبات مستقبلية محظورة أو مشتبّه في جوازها لأن الإدارة بوظائفها ومنها التخطيط أداة تُستخدم لعبادة الله تعالى ، وبهذا يجب التقيّد بمشروعية الاحتياجات المستقبلية التي يسعى التخطيط إلى الاستعداد لتحقيقها .

^(١) ابن أنس ، المدونة الكبرى ، المجلد الأول ، ص ١٠٢ .

٤- المعلومات المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقعة يجب أن تكون صحيحة . وهذا يعني عدم اللجوء إلى تشويه الحقائق وتزييف المعلومات والمبالغة في التقديرات للاحتياجات المالية والفنية والبشرية والنظر إلى الإمكانات المالية بنظرة واقعية وإلى المتوقعة منها بصورة أقرب إلى الواقع إذ أن المغالاة في هذا الجانب تؤدي إلى ظهور تصورات خاطئة واتجاهات منحرفة وإنفاقات مالية متهورة وسفه وتبذير هنا وهناك مما ينتج عنه تدهور إداري خطير وفساد كبير .

٥- التوكل على الله تبارك وتعالى هو القاعدة الأساسية في التخطيط الإسلامي إذ أن التخطيط الإداري الحديث لا يعير هذا الجانب أي اهتمام ولا يحسب له أي حساب ، فكل البيانات والمعلومات والتوقعات إنما هي وسيلة [سبب] وليست غاية في حد ذاتها . . والمخطط المسلم يعتقد في أن الله تعالى مَكُور الليل على النهار ومَكُور النهار على الليل وهو الذي يَصْرِّف أمور هذا الكون صغيرها وكبيرها ، خفيها وجلّيها ، يسيرها وعسيرها . . وإن التخطيط في الإدارة الإسلامية ما هو إلا من قبيل { أعقلها وتوكل } وليس من باب التدخل في علم الغيب والادعاء بالمعرفة التامة بمستقبل الفكر والأداء والإنجاز .

٦- تحقيق الأهداف المشروعة . . وهذا هو بيت القصيد فَبُغِيَّةُ التخطيط في الإدارة الإسلامية أن يسعى في كل خطواته إلى الوصول إلى أهدافٍ تتفق مع مقاصد الشرع الحنيف الخمسة ، وهي : حفظ الدين والنفس والعقل ، والنسل والمال ، وأنه في ظل هذه المقاصد فقط - والتي حددها فقهاء الأمة الإسلامية - يتحقق مفهوم المشروعية للأهداف التي يجب على المخطط الإداري المسلم التقيد بها والعمل من أجلها .

المبحث الثاني

بداية التخطيط في الإسلام

The Beginning of Planning in Islam

عمل الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه بالتخطيط الإداري ووضع خططاً سليمة وعملية منذ بداية فترة نبوته حتى نهايتها ، ويمكن تقسيم هذه الخطط إلى الآتي : -

(١) التخطيط للدعوة (٢) التخطيط للهجرة

(٣) التخطيط للحرب (٤) التخطيط للبناء

(١) التخطيط للدعوة : Islamic Propagation Planning

عندما أحس الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه بمسؤولية الدعوة إلى دين الله تعالى أعد خططاً عملية مرحلية وذلك من أجل تنفيذ الخطة الرئيسية للدعوة وتحقيق الهدف الرئيسي لها وهو الالتحاق بصفوف المؤمنين . . وهذه الخطط المرحلية مرتبة ترتيباً حكيماً وفقاً لأهميتها، وهي كالتالي :

١- الدعوة إلى هذا الدين الحنيف سراً دون الجهر به : ولما كان الإسلام - الدين الجديد آنذاك - بدعةً مرفوضةً مجهولةً من قبل قريش فإن رفضها له أمر وارد . ولذا كان من الحكمة البالغة عدم مفاجأتهم بما يكرهون ، فبدأ المصطفى عليه

الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه دعوته سرّاً واستمر في هذا العمل الخفيّ لفترة ثلاث سنوات بعزيمة وإصرارٍ ونشاطٍ دؤوبٍ .

٢- أول من بدأ النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه بدعوته إلى الإسلام هم أهله وعشيرته وأقرب الناس إليه من أصحابه ثم دعى كل من توسّم فيه الخير وعرف فيه حب الصدق والعدل إذ أنه كان هناك نفرٌ من قريش من هم على المِلَّة الحنيفة - ملّة إبراهيم - وهؤلاء هم أصفى نفوساً وأسرع استجابةً إلى الدعوة . . فدعى زوجته أم المؤمنين خديجة بنت خويلد ، وابن عمه علي بن أبي طالب وزيد بن ثابت واستجاب هؤلاء في أول يوم من أيام الدعوة ثم لحقهم آخرون سرّاً مثل عثمان بن عفان وسعد بن أبي وقاص والزبير بن العوّام وعبد الرحمن بن عَوْف ، وبلال بن رباح وأبي عبيدة عامر الجراح ، وغيرهم^(١) .

٣- كان يستخدم الأسلوب الهادئ والموعظة الحسنة تنفيذاً لأمر الله سبحانه وتعالى في قوله تعالى :

﴿ اذْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ . . . ﴾

من الآية ١٢٥ : سورة النحل .

(١) المباركفوري ، الرحيق المختوم ، ص ص ٨٥-٨٦ .

لأنه صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه عنده أمرٌ جديدٌ
وغريبٌ على أكثر الناس في قريش وما حولها . فبالرفق
والهدوء والكلمة الطيبة والصبر تَمَكَّن في هذه المرحلة من
دعوة خاصة قومِه من أهله وعشيرته وأصدقائه وصحبه ومن
عرفوه بالصدق والأمانة وتوقع منهم خيراً كثيراً .

٤- كان يحاول بقدر الإمكان ردَّ الاعتداء مكتفياً بحماية نفسه من
الأذى ولا يعتدي على أحدٍ قط تنفيذاً لأمر الله تعالى :

﴿ . . . ودع أذاهم وتوكل على الله وكفى بالله وكيلًا ﴾

من الآية ٤٨ : سورة الأحزاب .

وإنه بالرغم من التحرش به باستمرار من قبل سفهاء قريش
وجهلائهم إلا أنه كان يعرض عنهم ويداريهم ويتقي أذاهم بكل
الوسائل السلمية دون مواجهة الأذى بأذى لأن هذه المرحلة
تتطلب هذا الأسلوب من التعامل من أجل الوصول إلى هدفها
المنشود .

٥- الجهر بالدعوة إلى الله تعالى والإعلان عنها استجابةً لأمر الله
تبارك وتعالى القائل :

﴿ . . . فاصدع بما تؤمر وأعرض عن المشركين ﴾

من الآية ٩٥ : سورة الحجر .

ومن هنا بدأ المصطفى صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ينادي بأعلى صوته من على جبل الصفا وفي كل مكان قائلاً : يا معشر قريش ، يا معشر بني كعب ، يا بني عديّ ، يا بني فهر . . (أرأيتم لو أخبرتمكم أن خيلاً بالوادي تريد أن تغير عليكم ، أكنتم مصدّقي ؟ قالوا : نعم ، ما جربنا عليك إلا صدقاً . قال : فإنني نذيرٌ لكم بين يدي عذابٍ شديدٍ . . الخ) (١)

وإن هذه المرحلة من الدعوة المعلنة تميزت بنماذج استخدمها الرسول صلوات الله وسلامه عليه وعلى آله وصحبه لإيصال الرسالة إلى الناس وهي : (٢)

- أ- دعوته الناس للاجتماع من أجل أن يبلغهم .
- ب- ذهابه إلى أماكن تجمع الناس وتبليغهم دعوة الله.
- ج - رحلته من أجل التبليغ .
- د - تكليفه من أسلم تبليغ من لم يسلم .
- هـ - تكليف من تعلّم أن يعلم من لم يتعلّم .
- و - إرساله الرسل والرسائل لتبليغ الملوك والأمراء.

(١) هارون ، الألف المختارة من صحيح البخاري ، ج ٢ ، ص ٢٠٦-٢٠٧ ، حديث رقم ٦٥٥ .

(٢) حوى ، الرسول صلى الله عليه وسلم " وآله وصحبه " ، ج ١ ، ص ١٠٥-١١٣ .

(٢) التخطيط للهجرة : Immigration Planning

وقد تضمنت عملية التخطيط للهجرة ثلاث مراحل وهي كالآتي : -

المرحلة الأولى : -

الهجرة الأولى إلى الحبشة : وقد تمت هذه الهجرة في شهر رجب السنة الخامسة من النبوة بعد مُضيّ سنوات من الدعوة سرّاً ، وكانت بإذن من الله سبحانه وتعالى وأمرٍ من النبي صلوات الله وسلامه عليه وعلى آله وصحبه إذ طلب من بعض أوائل المسلمين الهجرة إلى الحبشة لأنه على علم بملكها أصحمة النجاشي بأنه ملكٌ عادلٌ لا يظلم عنده أحدٌ . . . وكان عدد هذه الدفعة الأولى المهاجرة اثني عشر رجلاً وأربع نسوة بينهم عثمان بن عفان وزوجته رقية بنت رسول الله .

المرحلة الثانية : -

الهجرة الثانية إلى الحبشة^(١) : وتمت في نفس السنة { شوال / القعدة } وذلك بعد التأكد من مدى توافر الأمن والأمان والحماية للمهاجرين الأول ، وكان عددهم في المرة الثانية ثلاثة وثمانين رجلاً وتسع نسوة وفي مقدمتهم جعفر بن أبي طالب - المتحدث الرسمي عن المهاجرين The Spokesman .

(١) هاتان المحرّتان إلى الحبشة وردتا في كل من كتاب : مختصر سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم لمحمد بن عبد الوهاب ، ص ٥٧ - ٥٨ ، الرحيق المختوم ، لصفي الرحمن المباركفوري ، ص ١٠٥ - ١٠٨ .

ويبدو أن المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه كان يقصد من وراء تهجير أصحابه إلى خارج جزيرة العرب - الحبشة - أن يحقق هدفاً سياسياً قوياً ألا وهو تأليب الرأي العام العالمي ضد كفار قريش ، وكسب أكبر قدر ممكن من تعاطف الأمم الأخرى لقضية المسلمين وتبليغ زعامات تلك الأمم عن الإسلام ودعوتهم إليه فضلاً عن حماية أتباعه من جحيم الاضطهاد والإرهاب الذي كانت تمارسه قريش ضدهم .

المرحلة الثالثة : -

الهجرة إلى المدينة المنورة : ونتج عن هذه المرحلة استراتيجيتان أساسيتان هما : -

(١) **بيعة العقبة الأولى** : وفيها بُويع رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه في موسم الحج من مجموعة قوامها اثنا عشر رجلاً قادمون من المدينة المنورة . . ويمكن أن تسمى هذه البيعة بـ { بيعة التوحيد } لأنهم بايعوه على أن يؤمنوا بالله وحده وبنبوتّه ، وعاهدوه على أن يحلّوا الحلال ويحرّموا الحرام بين قومهم إذا رجعوا إليهم . . كما تم إرسال الصحابي الجليل مصعب بن عمير معهم - أول سفير في الإسلام - ليعلمهم القرآن الكريم ويشرح لهم دين الإسلام ويفقههم فيه .

(٢) **بيعة العقبة الثانية** : وتمت هذه البيعة بعد اتصالات سرّية جرت بين رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه

وبين وفدٍ من المدينة المنورة قدم للحج وكان عددهم هذه المرة بضعا وسبعين ، وسُميت هذه البيعة بـ { البيعة السياسية } وقد أخذت نفس منوال البيعة الأولى ونفس الالتزامات إلا أنهم أضافوا إليها العهد بموازرتة ومناصرتة والقتال دونه متى ما وصل إلى المدينة ، وعندها قرّر نبي الله صلوات الله تعالى وسلامه عليه وعلى آله وصحبه الهجرة إلى طيبة الطيبة . ولما كانت هجرته من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة ليست قراراً شخصياً كما يعتقد بعض الكتاب عند تناولهم لهذا الموضوع ، بل بأمرٍ من ربّ العالمين ، حتى أن منهم من قال : " بأن الرسول عليه السلام اضطر لترك مكة بسبب عدااء قريش له . . " ^(١) فالاضطرار في هذا السياق هو اللجوء المكروه بسبب خوف من الأعداء . . وهذا أسلوبٌ محظورٌ استخدامه مع الحضرة النبوية . . والصحيح أن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ترك مكة المكرمة استجابةً لأمر الله تعالى بالخروج منها والهجرة إلى المدينة المنورة ، وأنه لم يخرج إليها حتى أذن له ربه سبحانه وتعالى ^(٢) . . وفي هذا يروى أنه قال مناجياً ربه :

(اللهم إنك أخرجتني من أحبّ البقاع إليّ ، فأسكني بأحبّ البلاد إليك) ^(٣) .

^(١) دهرانية ، الحكم والإدارة في الإسلام ، ص ٤٧ .

^(٢) ابن كثير ، السيرة النبوية ، ج ٢ ، ص ٢١٣ - ٢٣٣ .

^(٣) السخاوي ، المقاصد الحسنة في بيان كثير من الأحاديث المشتهرة على الألسنة ، ص ٨٩ ، حديث رقم ١٧٠ .

فإنه تبارك وتعالى هو الذي أخرجه من بلده من مكة المكرمة وأسكنه طيبة الطيبة ، ولم يخرج مضطراً ولا خائفاً . ومثال آخر من أمثلة التساهل في مخاطبة النبي الكريم صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه والكتابة عنه بعيداً عن التهييب والتوقيير ما قاله أحد الكتاب - مع افتراض حسن النية - عن خطة هجرته من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة بأنها تشمل مراحل معينة منها : خدعة الأعداء ، وتضليل من يقتفي أثرهم ^(١) ، وحاشا رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أن يكون خادعاً أو مضلاً وإنما كان داعياً إلى الله بإذنه وسراجاً منيراً . . ولا يليق مطلقاً استعمال هذه الألفاظ الحادة النابية لوصف أفضل خلق الله وأكملهم أجمعين . .

ومن أهم الترتيبات { الخطط } التي أعدها المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه وقام بتنفيذها من أجل الوصول إلى دار الهجرة - المدينة المنورة - الآتي : - ^(٢)

١- تدبير احتياجات الهجرة : أي تحديد الاحتياجات الأساسية والضرورية للرحلة الطويلة كالمال ووسائل النقل ومؤونة الطريق والأعوان .

^(١) محمد عبد المنعم حميس ، الإدارة العامة في صدر الإسلام ، ص ص ٥٥ - ٥٧ .

^(٢) المعلومات ذات العلاقة بالأسماء والتأريخ نقلت بتصرف من عدة مصادر مثل : فتح الباري ، ج ٧ ، ص ٣٢٦ ، السيرة النبوية { لابن هشام } ، ج ، ص ٤٨٦ ، مختصر سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم { لابن عبد الوهاب } ، ص ٨٤ ، الرحيق المختوم { للمباركفوري } ، ص ص ١٨٢ - ١٩٢ .

- ٢- السماح لأبي بكر الصديق بمرافقته في الهجرة .
- ٣- الخروج من بيته بحفظ الله تعالى وحمايته رغماً عن أنف محاصريه من كفار قريش .
- ٤- اتباعه خط سيرٍ مخالفٍ لما كان يتوقعه الأعداء الذين جدوا في طلبه في الطريق الشمالي بينما هو سلك الطريق الجنوبي المتجه نحو اليمن حتى بلغ جبل ثور ثم توجه به بعدئذ إلى الشمال .
- ٥- لجأ إلى غارٍ في هذا الجبل للاستراحة من متاعب المشي الطويل وحماية نفسه وصاحبه أبي بكر .
- ٦- بقاءه في الغار لمدة ثلاث ليال : ليلة الجمعة وليلة السبت وليلة الأحد .
- ٧- خَصَّصَ عبد الله بن أبي بكر ليكون وسط قريش بمكة المكرمة في النهار وليوافيه مساءً بالمعلومات المهمة عن الوضع .
- ٨- خَصَّصَ أسماء بنت أبي بكر { ذات النطاقين } بإحضار ما تيسر من الطعام إليهما فتأتي مع أخيها في المساء .
- ٩- كَلَّفَ عامر بن فهيرة أن يرعى غنمه على آثار سير عبد الله بن أبي بكر وأخته أسماء بعد ذهابهما إلى مكة المكرمة ليطمس أي علامة تدل على تحركاتهما .

١٠- الاتفاق مع عبد الله بن أريقط الليثي لإحضار راحلتين ويكون دليلاً لهما في رحلتها حتى يصلا إلى المدينة المنورة .

١١- وصوله إلى قباء في يوم الإثنين ٨ ربيع الأول في السنة ١٤ من النبوة وهي السنة الأولى من الهجرة حيث أقام بها أربعة أيام : الإثنين والثلاثاء والأربعاء والخميس وأسّس خلالها مسجد قباء وصلى فيه .

١٢- في اليوم الخامس - يوم الجمعة سار بأمر من الله إلى يثرب والتي سماها بعد نزوله بها بالمدينة .

(٣) التخطيط العسكري : Military Planning

لقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه يعدّ خططاً عسكريةً يبيّن فيها كيفية اتخاذ المواقع للجيش أثناء المعركة مقسّماً وحداته إلى مقدمة ومؤخرة وميمنة وميسرة وقلب . كما عمل بذلك من بعده الخلفاء الراشدون ، ولقد أثبتت هذه الخطط نجاحاً ملحوظاً في خوض غمار المعارك ببسالة وتفوقٍ ، وإن مخالفتها قد أثبتت النتيجة السلبية وهي خسران المعركة مثل ما حدث تماماً في موقعة أحد .

ومن أهم المضامين الرئيسية التي حملتها الخطط العسكرية في عهد المصطفى صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه هي

الآتي : -

١. تأصيل عظمة الجهاد في قلب كل مسلم بالحث عليه وإبراز منزلة المجاهدين في سبيل الله تعالى في الدنيا والآخرة .

٢. تعويد الجميع على الحذر الشديد والاستعداد الدائم للدفاع عن هذا الدين الحنيف وأمته الجديدة .

٣. توخي الحذر الشديد أدّى إلى عملية استطلاع مستمرة عن تحركات الأعداء مما دفع المسلمين إلى مباغطة العدو بقوة وحزم لإثبات وجودهم على الساحة العسكرية .

٤. إفهام الأعداء بأن فترة المهادنة والاستسلام ولّت إلى غير رجعة وإن أي اعتداءٍ سوف يواجه ردّاً أعنف مما يتوقعونه .

٥. تحقيق أعلى درجات الانضباط العسكري في صفوف المجاهدين المسلمين والقدرة على التحكم في توجيههم وفقاً لأهداف الخطة العسكرية دون حدوث أي ترددٍ أو استفسارٍ .

٦. إعطاء الصلاة وضعاً خاصاً في الخطط العسكرية نظراً لأهميتها القصوى باعتبارها الركن الثاني في الإسلام وعمود الدين بحيث لا ينصرف المجاهدون بكاملهم إلى

الصلاة فيغدر بهم العدو ويميل عليهم ميلَةً واحدةً، ولا ينصرفون عنها وهذا تفريط في جنب الله تعالى وهُذِمَ للدين. ولذا نزلت آية تشرح للمجاهدين أن يؤدّوا صلاة الخوف وهي فريقٌ يصلي والآخر يحرس ثم يعود المصلي ليحرس والحارس ليصلي مع الإمام في آنٍ واحدٍ .

وقد ذكر الدكتور فرناس البنا ^(١) بأن هناك مقوماتٍ يجب توافرها لتحقيق سلامة هذه الخطط العسكرية والوصول إلى النصر ومن هذه المقومات : (٢)

[١] المشاركة بين القائد وجنوده في وضع الخطة { ويقصد بذلك الشورى }.

[٢] أن يتم تنفيذ الخطة وسط علاقاتٍ حسنةٍ بين القائد وجنوده.

[٣] أن تكون الروح القتالية { أي الروح المعنوية } للجيش عالية .

وفيما يتعلق بموضوع التخطيط بصفة عامة والتخطيط العسكري بصفةٍ خاصةٍ ، يقول الحق تبارك وتعالى :

﴿ وَأَعِذُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ . . . ﴾ من الآية ٦٠ : سورة الأنفال .

(١) البنا، التخطيط . . . (مرجع سابق) ، ص ١٠٣ .

(٢) فرج ، فن إدارة المعركة في الحروب الإسلامية ، ص ٧٢ .

ولعل التدبر الدقيق لهذه الآية الكريمة يساعد على استنتاج ضرورة الاهتمام بالمعنويات { قوة } قبل الماديات { رباط الخيل } .. ويبدو للمؤلف أن هذا الترتيب الإلهي لهما هو ترتيبٌ منطقيٌّ يرتكز على الأهمّ ثم المهمّ . . فإعداد المرحلة الأولى هي الأساس والمنطلق للمرحلة الثانية . . أي بمعنى آخر أن الاهتمام بالمرحلة الثانية بمعزل عن المرحلة الأولى هو اهتمامٌ ناقصٌ مما يجعلها خواءً وإن كانت لها إنجازاتٌ تجسّمها لأنها قائمة على قواعد واهيةٍ تفقر إلى الإيمان الذي يباركها ويربطها بالرباط القدسي ، فتنهار ولو بعد حين عاجلاً أو آجلاً ويصبح أهلها من النادمين .

فالقوة هنا رمزٌ للإيمان بالله تعالى وملائكته وكتبه ورسله وبالقدر خيره وشره من الله تعالى وبنعيم القبر وعذابه وبالיום الآخر بعثاً ونشوراً وحساباً وصراطاً وجنةً وناراً . هي رمزٌ للعلم والمعرفة ومدى استيعابها والاقتناع بأهمية أو عدم أهمية الهدف المراد تحقيقه . . وهي رمزٌ لبناء العقول معنوياً وعقلياً ونفسياً واجتماعياً وثقافياً .. هي رمز الطاقة الكبرى التي لا يمكن أن يتحرك الإنسان بدونها تحركاً فاعلاً في محيطه القريب والبعيد ، وبالفعل رمزٌ لكل ما لا يمكن رؤيته بالعين المجردة وإنما نشعر بأثره كقوة المغناطيس والكهرباء والهواء ونحوها . ولهذا جاءت القوة في المرتبة الأولى من الآية الكريمة لأنها تشكل القاعدة الأساسية الصلبة التي تركز عليها الماديات { رباط الخيل } والذي يمثّل كل ما هو مادي محسوس

بحواسّ الإنسان لمساً وإبصاراً وسمعاً وشمّاً وذوقاً . . وفي الجانب
الحربي تمثّل كل الدبابات والمدرعات والطائرات والغواصات وكل
أنواع العتاد العسكري التقني القديم والحديث على السواء .

فالآية الكريمة بمعناها الشمولي تنص على أن العقل الإنساني
يجب أن يسبق التطوير العمراني . . أي أن بناء الرجال مقدم على
اقتناء أسلحة القتال ، وإلا فما فائدة جندي يفتقر إلى القوة -
المشروحة أنفاً - ويحمل سلاحاً في ساحة المعركة ؟ إن مصير مثل
هذا الجندي هو الأسر أو الموت أو الفرار . . ولذا فإن الآية الكريمة
تؤكد على أهمية التخطيط { وأعدّوا } وبذل أقصى ما يمكن من
جهود وإمكانات { ما استطعتم } من أجل بناء القوة المناسبة { من
قوة } للتطبيق المناسب بالعمل المادي { ومن رباط الخيل } . . وما
ينطبق على التخطيط العسكري ينسحب على كل الجوانب الأخرى
الإدارية والسياسية والاقتصادية والصناعية وما شابه ذلك في
المجتمع المسلم .

(٤) التخطيط المدني : Civil Planning

ويُقصدُ به ما يتعلق بالجانب الاجتماعي والاقتصادي وبناء
المؤسسات . . ففي الجانب الاجتماعي ظهرت في العصر النبوي
عدّة خططٍ وذلك من أجل تأسيس التكافل الاجتماعي من خلال
محاربة الظلم والأنانية والعادات الجاهلية السيئة السائدة قبل الإسلام
حيث شاع بين المسلمين التعاون والمودة والإخاء والعطف على

ضعفائهم ومساكينهم ويمكن العودة إلى ملامح المرحلة الأولى {النبوية} للإدارة الإسلامية للاطلاع على أهم التنظيمات التي استجدت ضمن الخطط الاجتماعية لبناء مجتمع أفضل .

وأما ما يتعلق بالجانب الاقتصادي فقد وضع الإسلام أصولاً وقواعد ثابتة لاقتصاد الأمة إذ يجب على أي خطة اقتصادية لأي مجتمع مسلم أن تقوم على ركائز رئيسية أهمها : -

١] تحريم الربا وكل ما يؤدي إليه ولعب القمار بكل أنواعه .

٢] التصدي للغش والتدليس واستغلال الناس بالباطل في البيع والشراء .

٣] منع الاحتكار لكل أنواع السلع وخاصة الضرورية منها لأن المحتكر ملعون .

٤] محاربة كل أنواع الممارسات الاقتصادية غير المشروعة لحزمتها والتي أخذت مسميات حديثة متعمدة مثل نوادي الرقص وأوكار المجون والاختلاط وبيع الخمر والمخدرات وأماكن العري والانحلال وما شابهها ، والتي أصبحت تسمى في مجملها بالفنون وهي أكثر ما يقصدها معظم السواح لأنها تقع ضمن النشاط السياحي .

٥] تحقيق الإشباعات الروحية والمادية على السواء لكل أفراد المجتمع المسلم دون أن يطغى إشباع على آخر وبشكل متوازن

ينشر الأمن والخير والرخاء والسلام .

[٦] حصر الموارد المالية للدولة الإسلامية وأهمها الآتي : -

أ- إيرادات الزكاة والصدقات والهبات .

ب- خمس الغنائم ، والمعادن والركاز ، والمستخرج من البحار .

ج - الفبيء ، وأنواعه كما أشار الفقهاء : كالأخراج والجزية ، والعشور {الضريبة الجمركية والرسوم الأخرى} .

د - إيرادات الدولة من أملاكها الخاصة الأراضى الزراعية والصناعات والأعمال الأخرى .

[٧] حصر النفقات للدولة الإسلامية وأهمها الآتي : -

أ- مصاريف الصدقات (الزكاة) الثمانية التي وردت في كتاب الله الكريم وهي : للفقراء ، والمساكين ، والعاملين عليها ، والمؤلفة قلوبهم ، وفي الرقاب ، والغارمين ، والمجاهدين في سبيل الله ، وابن السبيل المسافر المنقطع .

ب- المصاريف العسكرية وهي نوعان : مدنية لحماية الأمن والنظام في داخل البلاد ، وحربية للدفاع عن الأمة من أي اعتداء خارجي .

ج - نفقات الخدمات العامة : كالتعليم والصحة والطرق ، ونحوها .

د - مصاريف للنشاطات الإسلامية : أي الصرف على المساجد وتأمين الأئمة والعمل على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ومحاربة البدع والضلالات علماً وعملاً وإعلاماً ونشر الدين الإسلامي بالحكمة والموعظة الحسنة .

هـ- مصاريف الأجهزة الحكومية للدولة وتشمل كل النفقات الإدارية من مرتبات وأجور وتجهيزات وتأثيث وصيانة وإنشاءات ونحوها .

و - نفقات تمويل النشاطات الاستثمارية للدولة مثل المساهمة في أعمال تجارية واسعة على مستوى الدولة أو العالم وتوظيف الأموال لاستثمار ثروات الأمة في باطن الأرض كالبتروول والمعادن أو أعماق البحار أو في الأنهار والغابات ونحوها .

ومن المهم التنويه هنا بأنه توجد إشارة واضحة في القرآن الكريم إلى استعمال نبي الله يوسف بن يعقوب عليهما السلام لخطة طويلة المدى للتصدي لكارثة اقتصادية زراعية كانت ستحدق بمصر وسيعاني منها المصريون العناء الكبير . . إذ يقول المولى جلّ وعلا على لسان نبيه يوسف تأويلاً للرؤيا التي رآها عزيز مصر وطلب منه تفسيرها :

﴿ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سَنِينَ دَأْبًا ، فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سَبْنِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ . ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ . ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴾

الآيات ٤٧-٤٩ : سورة يوسف .

وهذا ما يسمى بالتخطيط الطويل المدى ومدته الزمنية خمس عشرة سنة ، وقد شاع تفسيرها في معظم كتب التفاسير . ويمكن توضيحها من وجهة نظر المؤلف باختصار في أنه بالنظر إلى الآيات الثلاث يمكن ملاحظة أن هذه الخطة شاملة لمواجهة الأزمة الاقتصادية المتوقعة وتتألف من ثلاثة أنواع أو مراحل : خطة إنتاجية ، وخطة ترشيد للاستهلاك ، وخطة ادخار . . فالمرحلة الأولى والثانية تدعوان إلى مضاعفة الإنتاج الزراعي { دَأْبًا } بنشاطٍ متواصلٍ وفتراتٍ متعاقبةٍ لمدة سبع سنوات ثم تحثان على ترشيد الاستهلاك في الأكل والاستعمال على أن يتم ترك الجزء الأكبر من المحصول في سنابله (الادخار) فهو أبقي وأحفظ من التلف والفساد نظراً لعناصر الحفظ التي أودعها الله تعالى فيها لسلامة المحصول .

ثم مواجهة السبع سنين العجاف والضنك الاقتصادي الشديد بالاحتياطي من المحصول الذي أعدته المرحلة الثالثة من الخطة - الادخار - ، فتمرّ هذه الأزمة بسنواتها السبع بسلام . ثم يأتي من بعد ذلك الانفراج الاقتصادي وتزدهر المزارع وتُعْظَم المحاصيل

وَيُغِيثُ اللَّهُ تَعَالَى الْبِلَادَ وَالْعِبَادَ بِالْخَيْرَاتِ حَتَّى يَكْثُرَ فِيهِ الْعَصِيرُ وَهُوَ
عَلَامَةُ الرِّخَاءِ وَالْخَيْرِ الَّذِي يَعْمُ الْمَجْتَمَعُ . وَهَكَذَا تَمَكَّنَ نَبِيُّ اللَّهِ
يُوسُفُ عَلَيْهِ السَّلَامُ ، بِتَوْفِيقِ رَبِّهِ عَزَّ وَجَلَّ لَهُ ، وَبِمَا آتَاهُ اللَّهُ تَعَالَى
مِنْ حِفْظٍ وَعِلْمٍ وَبَصِيرَةٍ وَأَمَانَةٍ وَمَكَانَةٍ سَامِيَةٍ ، مِنْ اسْتِشْفَافِ
الْمُسْتَقْبَلِ مِنْ خِلَالِ رُؤْيَا عَزِيزٍ مَصْرُ ثُمَّ عَرَضَ الْحُلُولَ الْمَرْحَلِيَّةَ
لِلْكَارِثَةِ الْاِقْتِسَادِيَّةِ لِمُوَاجَهَتِهَا وَالْخُرُوجَ مِنْهَا بِسَلَامٍ .

وَمَعَ صُورَةٍ أُخْرَى مِنْ صُورِ التَّخْطِيطِ الَّذِي وَرَدَ فِي الْقُرْآنِ
الْكَرِيمِ وَلَكِنَّهُ مِنْ نَوْعٍ آخَرَ لِأَنَّهُ ذُو طَائِعٍ فَنِي . . فِي سُورَةِ الْكَهْفِ
آيَاتٌ تُشِيرُ إِلَى قَوْمٍ عَانُوا الْكَثِيرَ مِنْ اضْطِهَادٍ يَأْجُوجُ وَمَأْجُوجُ
وَطَغْيَانِهِمْ مِمَّا دَفَعَهُمْ إِلَى اللُّجُوءِ إِلَى ذِي الْقَرْنَيْنِ فَيَقُولُ الْمَوْلَى عَزَّ
وَجَلَّ عَلَى لِسَانِ هَؤُلَاءِ الْمُسْتَضْعَفِينَ :

﴿ قَالُوا يَا ذَا الْقَرْنَيْنِ إِن يَأْجُوجُ وَمَأْجُوجُ مَفْسُدُونَ فِي الْأَرْضِ .
فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلَى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنَا وَبَيْنَهُمْ سَدًّا ﴾
الآيَةُ ٩٤ : سُورَةُ الْكَهْفِ .

وَيَقُولُ الْمَفْسُرُونَ ^(١) : « إِن يَأْجُوجُ وَمَأْجُوجُ » اسْمَانِ أَعْجَمِيَّانِ مِنْ
أَوْلَادِ يَافِثَ بْنِ نُوحٍ « وَهُمَ أَقْوَامٌ يَعْمَدُونَ إِلَى ظُلْمِ الْأَقْوَامِ الْمَجَاوِرَةِ
« بِالْقَتْلِ وَالتَّخْرِيبِ وَاتِّلَافِ الزَّرْعِ فَلَا يَتْرَكُونَ أَخْضَرَ إِلَّا أَكَلُوهُ وَلَا
يَبْسَأُ إِلَّا احْتَمَلُوهُ » مِمَّا حَدَا بِالْمَظْلُومِينَ إِلَى طَلِبِهِمْ مِنْ ذِي الْقَرْنَيْنِ
الْحِمَايَةَ وَاسْتِعْدَادَهُمْ عَلَى أَنْ يَبْذُلُوا لَهُ { خَرْجًا } أَمْوَالًا أَجْرًا عَلَى أَنْ

(١) الْجَمَلُ الَّتِي بَيْنَ قَوْسَيْنِ " " مُقْتَبَسَةٌ مِنْ كِتَابِ : تَنْوِيرُ الْأَذْهَانِ مِنْ تَفْسِيرِ رُوحِ الْبَيَانِ - لِلرُّوسَوِيِّ . .

يَسَدُّ عَنْهُمْ هَذَا الرَّعْبَ وَيَمْنَعُ الْإِرْهَابَ الْمُتَكَرِّرَ الَّذِي لَا طَاقَةَ لَهُمْ بِهِ .. فَأَجَابَهُمْ بِقَوْلِهِ تَعَالَى :

﴿ قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا ﴾

الآية ٩٥ : سورة الكهف .

أَيُّ مَا آتَانِي اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ مِنْ عِلْمٍ وَبَصِيرَةٍ وَحِكْمَةٍ وَدِرَافَةٍ خَيْرٌ مِمَّا لَدَيْكُمْ مِنْ أَمْوَالٍ . . وَإِنِّي لِأَدْعُوكُمْ إِلَى الْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ وَالْمُشَارَكَةِ لِتَعِينُونِي بِالْآتِي :

١. بقوة بشرية { عمالة }

٢. بقوة مالية

٣. بقوة آلية

٤. بقوة مواد خام

لِلْبِنَاءِ مِنْ أَجْلِ أَنْ أُعْزِلَهُمْ عَنْكُمْ فَلَا يَصِلُونَ إِلَيْكُمْ بَعْدَ ذَلِكَ .
وَكَانَتْ الْخُطُوبَاتُ التَّنْفِيزِيَّةُ لَخَطَّتْهُ هَذِهِ كَمَا قَالَ الْمَوْلَى عَزَّ وَجَلَّ عَلَى
لِسَانِ ذِي الْقَرْنَيْنِ : ﴿ آتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ - يَعْنِي قَوَالِبَ وَقَطْعَ الْحَدِيدِ
- ، حَتَّى إِذَا سَاوَى بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ - أَيِّ بَيْنَ سَمَكِ الْجَبَلَيْنِ - ، قَالَ
انْفُخُوا حَتَّى إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ آتُونِي أُفْرِغُ عَلَيْهِ قِطْرًا ﴾ الْآيَةُ ٩٦ :
سُورَةُ الْكَهْفِ . وَيَعْنِي ذَلِكَ أَنَّ ذَا الْقَرْنَيْنِ نَادَى عَلَى الْعَمَالِ الَّذِينَ
قَسَمَهُمْ إِلَى فِرَقٍ عِدَّةٍ . . فَرِيقٌ حَفَرَ بَيْنَ الْجَبَلَيْنِ حَتَّى بَلَغَ قَرِيبًا مِنْ
الْمَاءِ تَعْمِيقًا لِأَسَاسِ السَّدِّ ، وَفَرِيقٌ وَضَعَ الصَّخُورَ الْمَعْدَةَ فِي هَذَا
الْخَنْدَقِ (مَخْلُوطَةً بِالنَّحَاسِ الْمَذَابِ بَدَلِ الطِّينِ) وَاسْتَمَرَ فِي الرَّدْمِ

حتى ملأ ما بين الجبلين طولاً وعرضاً ، ثم نادى على فريق آخر قد أعدّ المنافخ الضخمة المناسبة بأن ينفخوا على كتل الحديد حتى إذا تحولت من فعل الحرارة الشديدة إلى نارٍ طلب من الفريق المختص بتذويب النحاس { القطر } أن يأتوه به ليصبّوه على الجدار الحديدي ليزداد منعة وصلابةً . . وتم تنفيذ الخطة وانتهى العمل بتحقيق الهدف إذ أن الله تعالى يخبر عن فشل يأجوج ومأجوج عندما حلولوا بعدها في اجتياز السد تسلّقاً أو اختراقه بإحداث فجوة فيه فقال عزّ من قائل : **﴿فما استطاعوا أن يظهروه وما استطاعوا له نقباً﴾** الآية ٩٧ : سورة الكهف . وهكذا تتجلى روعة هذا التخطيط الهندسي البديع وكأنها خطة إنشائية من مهندس سدود حكيم .

ومن واقع التخطيط في هندسة السدود إلى نموذج آخر للتخطيط في هندسة المدن في صدر الإسلام وذلك عندما كتب الفاروق رضي الله عنه إلى قائد الجيش الإسلامي في الكوفة بأرض العراق سعد بن أبي وقاص يأمره بدراسة وضع المدينة مع كبير المهندسين (بأن يخطط لهم المدينة . ووَضَعَ له القواعد التي يتعين عليه اتباعها : بأن يجعل عرض شوارعها الرئيسية أربعين ذراعاً ، وما يليها ثلاثين ، والصغيرة عشرين . وأن يجعل فيها أزقة : الزقاق سبعة أذرع ، ليس دون ذلك شيء .)^(١)

(١) الطماوي ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ، ص ٣٢٠ . وانظر أيضاً كتاب البداية

والنهاية لابن كثير ، ط ١ ، ج ٧ ، ص ٧٥ .

المبحث الثالث

مراحل التخطيط

Planning Stages

ويقصد بمراحل التخطيط الأطوار التي تمرّ بها الخطة من بدايتها حتى نهايتها ، وهي ثلاث مراحل أساسية : مرحلة الإعداد ، ومرحلة التنفيذ ، ومرحلة المتابعة والتقييم.

مرحلة الإعداد : Preparation Stage

وهي فترة تكوين الخطة وتعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية يمكن إيجازها على النحو التالي :-

العنصر الأول :

التعرف على الحالة أو المشكلة والاعتراف بأهميتها وضرورة التصدي لها ، والنظر إليها بواقعية إما بواسطة القائد شخصياً وإما مع مجموعة من النقات العاملين في الجهاز الإداري والمقربين إليه والمحيطين به وهي ما تسمى بالبطانة الصالحة .

العنصر الثاني :-

جمع المعلومات الضرورية عن الحالة أو المشكلة سواء أكانت شفويةً من مصادر موثوقةٍ أم مكتوبةً بدقةٍ لمساعدة القائد

بالمعلومات اللازمة لإعداد خطته الإعداد السليم في أي شؤون كانت مدنية أو عسكرية .

العنصر الثالث :

الدراسة والتحليل لإقرار الخطة ويتم ذلك حسب الخطوات الآتية : -

أ) فحص الحالة والتعرف على مسبباتها وقدمها أو حداثتها ومدى علاقتها بعوامل أخرى محيطة بها .

ب) الاطلاع على التقارير المقدمة بصددتها من ذوي الاختصاص .

ج) العمل على دراستها بدقة وبصورة موضوعية بعيدة عن أي مؤثرات عاطفية أو شخصية .

د) الأخذ بالشواهد والسوابق : أي الاستفادة القصوى من الأحداث الجارية والتجارب السابقة التي حدثت لقضايا مشابهة حتى يمكن معرفة الطرق والأساليب التي اتبعت في تكوين الخطة الصحيحة لمواجهة تلك الحالة .

هـ) إقرار الخطة بعد حصول القائد على المشورة السليمة وهي نوعان : مشورة خاصة ومشورة عامة . . والمشورة تعني أن يطلب القائد رأي أهل الحل والعقد في حالة معينة للوصول إلى موقف محدد تجاهها . وهناك فرق واضح بين

المشورتين : الخاصة والعامة . فالخاصة تعرض عليها القضايا ذات الأهمية القصوى لأن أعضاءها يعتبرون صفوة الأمة وعلى مستوى عال من العلم والخبرة والحكمة والزهّد . أما العامة فهي طلب الرأي حول قضية معينة من جميع الناس دون قيدٍ أو شرطٍ إلا شرط الإسلام والرشد والحضور في المسجد - مكان الاجتماع في صدر الدولة الإسلامية - أثناء المناقشة ، ومن ذلك يظهر أن المشورة الخاصة أكثر أهمية من المشورة العامة .

إن هذه العناصر الثلاثة تؤكد على أن القرار - أيّاً كان نوعه - في الإدارة الإسلامية هو أبعد ما يكون عن العشوائية والارتجال ، وأن اهتمام القائد الإداري بعملية القرار تدفعه إلى الفحص الدقيق للحالة والدراسة العميقة للمعلومات الخاصة وطلب المشورة لاتخاذ موقفٍ معينٍ صحيحٍ .. وهذا ما قام به المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه في جميع قراراته المدنية والعسكرية وسار على نهجه صحابته الأبرار رضي الله عنهم أجمعين مثل الخليفة أبي بكر في قرار التصدي للمرتدين ومانعي الزكاة وتأديبهم وكذلك الخليفة الثاني عمر بن الخطاب الذي اعتاد أن يحصي الناس عدداً ويعلم عن أوضاعهم وأعمارهم قبل قرار توزيع العطاءات عليهم . . وهكذا دواليك .

مرحلة التنفيذ : Practice Stage

ويقصد بها الجانب التطبيقي للخطة وذلك من خلال الأحكام {التنظيمات} التي توصل إليها القائد عندما كانت الخطة مشروعاً .
ومرحلة التنفيذ هذه لا تقف عند حد العمل بموجب الخطة إنما تتضمنها مجموعة من التعليمات والنصائح التي يوجهها القائد باستمرار إلى فريق العمل في الجهاز الإداري وذلك من أجل ضمان التنفيذ الجيد بأعلى قدر ممكن من النجاح . . وهكذا خرج خليفة رسول الله الصديق رضي الله عنه خلف القائد العسكري أسامة بن زيد رضي الله عنه ليس لتوذيعة فحسب ، بل لتزويده أيضاً بكل النصائح والإرشادات والتوجيهات التي حثّه على التقيد بها من أجل إنجاح الخطة . . وفي هذا قال :

" . . لا تخونوا ، ولا تغلوا ، ولا تغدروا ، ولا تمثلوا ، ولا تقتلوا طفلاً صغيراً ولا شيخاً كبيراً ، ولا امرأةً ، ولا تئلفوا نخلاً ولا تحرقوا شجرةً مثمرةً ، ولا تذبحوا شاةً ولا بقرةً ولا بعيراً إلا لمأكلة .. " (١) .

وكذلك فعل مع خالد بن الوليد ويزيد بن أبي سفيان وغيرهم من القادة العسكريين ، وما ينطبق على الجانب العسكري ينسحب أيضاً على الجوانب الأخرى الإدارية والمالية والاجتماعية وغيرها .

(١) ابن عساكر ، تهذيب تاريخ دمشق الكبير ، ج ١ ، ص ١١٨ .

مرحلة التقييم : - Evaluation Stage

وَيُقْصَدُ بِهَا فَحْصُ العملية الإدارية لمعرفة ما إذا تَمَّتْ بِطَرِيقَةٍ صَحِيحَةٍ أَوْ غَيْرِ صَحِيحَةٍ . وهي لا تظهر إلا بعد متابعة القائد ومعاونيه لجميع الممارسات الإدارية التي قام بها الجهاز الإداري والمُقرّة في الخطة وذلك للتأكد من أنها تسير وفقاً لما رسم لها . وفي هذه المرحلة بالذات تتم عملية مقارنة الأهداف التي تحققت بالأهداف الموضوعة سلفاً في الخطة من أجل التأكيد من الوصول إلى الأغراض المتفق عليها ، وإن هذا يتم في جميع الشؤون العسكرية والمدنية ، الإدارية والمالية وما شابه ذلك .

وهناك وسائل عدة كانت تستخدم لعملية التقييم منها :-

- مساءلة الحاكم للوالي بصورة مباشرة عن كيفية تعامله مع الناس .

- بواسطة رسلٍ يبعثهم الحاكم إلى جهةٍ معينةٍ فيوجهون استفسارهم إلى الوالي ليجيب عنها .

- بواسطة عيونٍ غير معروفين { جواسيس } يرسلهم الحاكم ليراقبوا تصرفات الوالي ويلاحظون طريقة مقابلته للناس والتعامل معهم ثم يبلغونها للقائد في تقارير سرّية .

- اجتماع القائد بجميع الولاة والعمال في وقتٍ واحدٍ ومكانٍ واحدٍ للحديث معهم ومناقشتهم فيما يتعلق بالرعية كما يحدث

في بعض المواسم كمواسم الحج والعديد .

- لقاء القائد بأفراد الأمة وتلقي شكاويهم واقتراحاتهم ثم سؤالهم عن كيفية معاملة الولاة والعمال لهم .

وبهذه الأساليب وغيرها من الأساليب المتبعة للتقييم يتمكن القائد من معالجة أي قصور أو مشاكل تكتشف عند عملية الفحص للنشاط الإداري والتغلب عليها في مهدها مما يعزز سلامة الأداء الإداري وفاعليته .

هذا ، وفي الفصل الرابع ستتم مناقشة وظيفة التنظيم الإداري في الفكر الحديث ثم دراسته من حيث مصادره من منظور إسلامي للتعرف على أهم سماته في الإدارة الإسلامية .

مراجع الفصل الثالث

3rd . Chapter References

- ١- ابن أنس ؛ مالك ، المدونة الكبرى ، المجلد الأول ، بيروت : دار صادر ، (د . س .) .
- ٢- ابن حجر العسقلاني ؛ أحمد بن محمد بن علي ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، ج ٧ ، الرياض : نشر وتوزيع الرئاسة العامة لإدارة البحوث والإفتاء والدعوة والإرشاد ، (د.س.) .
- ٣- ابن عساكر ؛ أبو القاسم علي بن الحسين ، تهذيب تاريخ دمشق الكبير ، هذبه ورتبه : عبد القادر بدران ، ط ٢ ، ج ١ ، بيروت : دار المسيرة ، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .
- ٤- ابن كثير ؛ أبو الفداء الحافظ ، البداية والنهاية ، ط ١ ، ج ٧ ، بيروت : مكتبة المعارف ، ١٩٦٦م .
- ٥- _____ ، السيرة النبوية ، تحقيق: مصطفى عبد الواحد ، ج ٢ ، القاهرة: مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه ، ١٣٨٤هـ / ١٩٦٤م .
- ٦- ابن هشام ؛ أبو محمد عبد الملك ، السيرة النبوية ، تحقيق : مصطفى السقا وآخرين ، ج ١-٢ ، بيروت : دار المعرفة ، (د . س .) .

- ٧- أبو سن ؛ أحمد إبراهيم ، الإدارة في الإسلام ، ط ٣ ،
الخرطوم : الدار السودانية للكتب ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .
- ٨- البروسوي ؛ إسماعيل حقي ، تتوير الأذهان من تفسير روح
البيان ، اختصار وتحقيق : محمد على الصابوني ، ط ٢ ،
دمشق : دار الأرقم ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .
- ٩- البنا ؛ فرناس عبد الباسط ، التخطيط : دراسة في مجال
الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة العامة ، ط ١ ، القاهرة :
الناشر (المؤلف نفسه) ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .
- ١٠- حوى ؛ سعيد - الرسول صلى الله عليه وسلم (وعلى آله
وصحبه) ، ط ٣ ، ج ١ ، الكويت : دار القلم ، ١٣٩٤هـ /
١٩٧٤م .
- ١١- خميس ؛ محمد عبد المنعم ، الإدارة في صدر الإسلام ،
القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، ١٩٧٤م
- ١٢- ديرانية ؛ أكرم رسلان ، الحكم والإدارة في الإسلام : دراسة
تحليلية مقارنة ، ط ١ ، جدة : دار الشروق ، ١٣٩٩هـ /
١٩٧٩م .
- ١٣- السخاوي ؛ شمس الدين أبو الخير محمد بن عبد الرحمن ،
المقاصد الحسنة في بيان كثير من الأحاديث المشتهرة على

الألسنة ، تصحيح وتحقيق : عبد الله محمد الصديق ، ط ١ ،
بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٣٩هـ / ١٩٧٩م .

١٤- الطماوي ؛ سليمان محمد ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة
الحديثة : دراسة مقارنة ، ط ٢ ، القاهرة : دار الفكر العربي ،
١٩٧٦م .

١٥- عبد الهادي ؛ حمدي أمين ، الفكر الإداري الإسلامي
والمقارن ، ط ٢ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م .

١٦- عبد الوهاب ؛ محمد ، مختصر سيرة الرسول صلى الله عليه
وسلم (وعلى آله وصحبه) ، بيروت : دار النهضة العربية
للطباعة النشر ، (د . س .) .

١٧- فرج ؛ محمد ، فن إدارة المعركة في الحروب الإسلامية ،
القاهرة : مجمع البحوث الإسلامية ، الكتاب رقم ٤٥ ،
(د . س .) .

١٨- المباركفوري ؛ صفى الرحمن ، الرحيق المختوم ، ط ١ ،
مكة المكرمة : رابطة العالم الإسلامي ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

١٩- هارون ؛ عبد السلام محمد ، الألف المختارة من صحيح
البخاري ، ط ٢ ، ج ٢ ، القاهرة : مكتبة الخانجي ،
١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .

الفصل الرابع
التنظيم
(المفهوم والصادر)
Organizing
The Concept and Resources

﴿ وهو الذي جعلكم خلائفَ الأرض . ورفعَ بعضَكم فوقَ بعضٍ
درجاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ . . . ﴾

من الآية ١٦٥ : سورة الأنعام .

تمهيد : Preface

في الفصل السابق تم إلقاء الضوء على التخطيط من منظور إسلامي وهو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة . وفي هذا الفصل ستكون وظيفة التنظيم الإداري موضوع عرض للمفهوم الحديث والإسلامي في نفس الوقت ثم التعرف باختصار مع أمثلة على مصادر التنظيم الإداري في الإسلام والتي هي الشريعة الإسلامية .

هذه الشريعة الغراء تعطي التنظيم الإداري مناعة وقوة وثباتاً وموضوعية تقيه من التذبذب والتلون بألوان المصالح الشخصية أو الحزبية أو الطائفية أو القبلية أو العرقية أو غير ذلك .

وينقسم هذا الفصل إلى الآتي :

المبحث الأول :

- (١) مفهوم التنظيم .
- (٢) المصادر الأساسية المقررة .
- (٣) المصادر الاجتهادية الثابتة .

المبحث الثاني : المصادر الاجتهادية المتغيرة .

وفي نهاية الفصل يوجد عرض لمراجعته .

المبحث الأول

مفهوم التنظيم : Organizing Concept

لقد جاء الإسلام بمفهوم جديد للتنظيم الإداري يختلف تماماً عن المفاهيم المتداولة في هذا العصر والمقدمة من مختلف علماء الإدارة والتنظيم العرب والعجم على السواء . . فمنهم من قال بأنه عملية بناء الشكل الذي تفرغ فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف^(١) .

ومنهم من قال بأنه تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام ووحدات ومستويات في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأعمال والقائمين عليها على كافة المستويات وفي كافة الاتجاهات^(٢). وقال آخر بأن التنظيم هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة^(٣). ومن واقع الأمر إن عدداً من الدراسات الحديثة للتنظيم والإدارة قدمت مفاهيم متنوعة للتنظيم الإداري ، ولكنها بالرغم من صياغاتها الرصينة ، لم تَرُقْ إلى المستوى المطلوب ولم تتمكن من تحقيق النجاح المنشود لأنها أخفقت في الوصول إلى التوازن بين الأهداف التي هي أهداف المؤسسة الإدارية وأهداف موظفيها وأهداف الجمهور . كما أنها لم تكن جديرة

^(١)Waldo , Ideas and Issues in Public Administration , p.38.

^(٢) رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، ص ٣٠٩ .

^(٣) توفيق ، الإدارة العامة ، ص ١٥ .

بمعالجة مشاكل الإشباع الروحية بالإضافة إلى الإشباع المادية الخاصة بالفرد والجماعة نظراً لخلوّها من الإشارة إلى الدين ودرجة تأثيره على السلوك . وإن المفهوم الإسلامي للتنظيم - ففي نظر المؤلف - يعني - أنه وظيفة إدارية لها طابعان : إنساني يركز على التعاون بين الأفراد ويقاوم النعرات الطائفية والصراعات الطبقية المتوقعة بينهم ، وفني يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامّها ثم تقسيمها على الأفراد كلّ حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة ، وكذلك الحقوق { أي ما لهم وما عليهم } ، وإبراز حجم الوحدات العاملة في المنشأة ومراكز القوى في الخريطة التنظيمية وتوضيح كل العلاقات القائمة بين مختلف أقسامها ووحداتها وموظفيها رؤساء ومروّسين ، وكذلك بين المتعاملين مع المنشأة من الخارج أفراداً أو مؤسسات ، كما يعمل على استغلال أمثل للإمكانات المتاحة وفقاً لأحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية - أو لا تتعارض معها - من أجل تحقيق أهدافٍ مشروعَةٍ محدّدةٍ مسبقاً ^(١) .

ونظراً لأن المفاهيم الحديث للتنظيم الإداري - الشرقية والغربية - تضم نوعين من التنظيم هما : الرسمي والذي اشتهر بصرامته وتعسّف أنظمته ، وغير الرسمي الذي يقوم على العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو نتيجة حتمية كَرَدَ فعلٍ يساويه في القوة

(١) المرجاعي ، عناصر التنظيم الإداري من منظور إسلامي ، ص ص ١٠ - ١١ .

ويعاكسه في الاتجاه مما نجم عن ذلك وجود صراعاتٍ طبقيةٍ بين منسوبي المنشأة رؤساء ومرؤوسين فظهرتْ على السطح النقابات والاتحادات العمالية بهدف ضمان حقوق العمال وحمايتهم من أي اضطهادٍ . ولهذا - وعند المقارنة بالمفهوم الإسلامي للتنظيم - يلاحظ أن هذا المفهوم لا يقرّ تصنيف التنظيم إلى نوعيه التقليديين : الرسمي وغير الرسمي - كما هو متعارف عليه اليوم - وإنما يقدم تصنيفاً آخر من نوع أفضل وهو تنظيمٌ شرعيٌّ : ويشمل جميع الإيجابيات الموجودة في كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي الحديث فضلاً عن محاسنه الإسلامية ، وتنظيمٌ غير شرعيٌّ : ويشمل جميع السلبات والعيوب الموجودة في النوعين المذكورين . وإنه بالإضافة إلى هذه الميزة الرئيسية للتنظيم الإداري في الإسلام ، فإن الأدوار التي يؤديها هذا التنظيم بصورة متميزة أيضاً عن التنظيم الإداري الحديث كثيرةٌ ، وأهمّها الآتي : -

١- الحرص على إشاعة روح التعاون بين الأفراد والتغلب على أي نوعٍ من أنواع الصراعات الطبقية أو الطائفية بينهم .

٢- قصر التعامل على النشاطات التي لا تتعارض مع مقصود الشارع .

٣- تسيير العملية الإدارية بجوانبها الثلاثة : البشرية والمالية والفنية {الإمكانات} تحت مظلة عبادة الله تعالى

وحده ، والتي هي سرُّ وجود الإنسان على وجه الأرض .

٤- الحرص على تحقيق الأهداف المشروعة .

٥- العمل على توظيف أدوار التنظيم وفقاً لأحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية أو على الأقل لا تتعارض مع فحواها ^(١).

وما يهم في هذا الفصل هو استعراض مصادر التنظيم الإداري في الإسلام التي تتبع أصلاً من الشريعة الإسلامية ، وهي بقاعدتها الدينية العريضة تعالج بصورة شاملة جانب العبادات ثم جانب المعاملات ، كما أنها محور الحديث في هذا الفصل . وبهذا فقد اهتمت الشريعة الإسلامية في تنظيماتها المختلفة والمتعددة بشؤون تنظيم وإدارة علاقات الأفراد والجماعات فيما بينهم ، وكذلك علاقات كل منهم بالسلطات الحاكمة - أو أولي الأمر - سواء أكانت هذه العلاقات تتعلق بالأحوال الشخصية أم بالحكم وقواعده وحقوق الرعية على الدولة وواجباتها ، ثم بالترتيبات الإدارية التي تحرص عليها الحكومة الإسلامية في إدارتها لشؤون رعاياها مواطنين ومقيمين . وهذه المصادر تتألف من ثلاثة أنواع يمكن استعراض نوعين في هذا المبحث ، والثالث في المبحث الثاني باختصار على النحو التالي : -

^(١) المرجاعي ، (مرجع سابق) ، ص ١٤ .

(أولاً) المصادر الأساسية المقررة : Fixed Main Sources

وهي المراجع الرئيسية للتشريع الإسلامي التي تحتل أعلى مرتبة في سلسلة المصادر التشريعية ، وتقوم على اثنين لا ثالث لهما : -

(١) القرآن الكريم : Glorious Quran

وهو كلام الله عزّ وجلّ المنزل على نبيه محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ، ويحتوي على مائة وأربع عشرة سورة أولها { الفاتحة } وآخرها { الناس } وهو الذي يُتَعَبَّدُ بتلاوته . كما يتضمن أحكاماً عديدة لتنظيم شؤون العباد . والله عزّ وجلّ يقول :

﴿ إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ النَّاسِ بِمَا أَرَاكَ
الله . . . ﴾

من الآية ١٠٥ : سورة النساء .

وقد ركّز القرآن على أمورٍ جوهريةٍ عديدةٍ منها :

الأول : ركّز على العقيدة الصحيحة ومحاربة الشرك ونُبِّذَ الوثنية بجميع أشكالها ، مثل قوله تعالى :

﴿ قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا
نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلَا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئاً وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضاً أَرْبَاباً
مِنْ دُونِ اللَّهِ . . . ﴾

من الآية ٦٤ : سورة آل عمران .

الثاني : ركّز على القواعد العامة المنظمة لسلوك الفرد والجماعة في المجتمع المسلم محلياً مثل قوله تعالى :

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ . . . ﴾

من الآية ٢٦ : سورة القصص .

﴿ . . . وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِيمَا آتَاكُمْ . . . ﴾

من الآية ١٦٥ : سورة الأنعام .

وكذلك دولياً مثل قوله تعالى :

﴿ . . . وَإِنْ اسْتَفْرَسَوا فِي الدِّينِ فَعَلَيْكُمُ النَّصْرُ إِلَّا عَلَى قَوْمٍ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ مِيثَاقٌ . . . ﴾

من الآية ٧٢ : سورة الأنفال .

﴿ وَإِنْ أَحَدٌ مِنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّى يَسْمَعَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ . . . ﴾ . من الآية ٦ : سورة التوبة .

وقد وردت أحكام القرآن على صورٍ مختلفةٍ بعضها مفصلٌ وبعضها الآخر مُجْمَلٌ تَكَلَّفَتِ السَّنةُ الْمُطَهَّرَةُ بِتَفْسِيرِهِ وَتَوْضِيحِهِ .

(٢) السنة { Traditions Of the Prophet } Sunnah

وهي المصدر الثاني بعد كتاب الله العزيز . . وهي أقوالُ وأفعالُ وتركُ وتقريراتُ الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وما نتج عنها من أحكام . وبمفهوم إداري يمكن تعريفها بأنها تعتبر اللوائح التفسيرية لكتاب الله تبارك وتعالى الذي يقول :

﴿ وما آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا . . . ﴾

من الآية ٧ : سورة الحشر .

وليس هناك للسنة مصدرٌ يُذكر سوى الحديث الشريف . . وهو نوعان :

[الأول] الحديث النبوي :-

وهو ما ينسب قوله ومعناه إلى النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه فتكون روايته : قال الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ، مثل : -

(من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فإن لم يستطع فبلسانه ، فإن لم يستطع فبقلبه ، وذلك أضعف الإيمان) ^(١) .

عن أبي هريرة قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه :-

(١) التروى ، رياض الصالحين ، ص ص ١٠٠ - ١٠١ ، حديث رقم ١٨٤ .

(إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ) قَالَ : كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ ؟ قَالَ : (إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ) (١).

وقوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

(ما من أمير يلي أمر المسلمين ثم لا يجتهدُ لهم وينصحُ إلا لم يدخل معهم الجنة) (٢) .

وغير ذلك من الأحاديث الكثيرة . وتضم هذه الأحاديث وغيرها من التوجيهات للإصلاح الاجتماعي والسياسي والإداري والاقتصادي ونحوه .

[الثاني] الحديث القدسي :

وهو ما يُنسَبُ قوله إلى الله تبارك وتعالى ، وَلَفْظُهُ إلى الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ، أي ما يرويه النبي عن ربه عزَّ وجلَّ فتكون روايته دالَّةً على أن الله عز وجل قال أمراً مرويّاً على لسان نبيه الكريم ، ولهذا سُمِّيَ قُدْسِيّاً ، مثل : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ، قال الله تعالى :

(ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجل أعطى بي ثم غدر ، ورجل باع حرّاً فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيراً فاستوفى منه فلم يعطه أجره) (٣) . ومن هذين المصدرين الرئيسيين - القرآن الكريم

(١) الطهطاوي ، هداية الباري إلى ترتيب صحيح البخاري ، ج ١ ، ص ٥٨ ، (حرف المزة) .

(٢) النيسابوري ، الجامع الصحيح ، ج ٦ ، ص ٩ .

(٣) ابن حجر العسقلاني ، فتح الباري بشرح البخاري ، ج ٤ ، ص ٤٤٧ ، حديث رقم ٢٢٧٠ .

والسنة المطهرة - تنشأ معظم القواعد القانونية التي تنظم العمل والتوظيف وحقوق وواجبات الموظف وترشيد السلوك الإنساني في مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية . ومنها تستنبط المعايير المختلفة للكفاءة والجدارة والعدل والإحسان والأمانة والوفاء بالعهد والقدوة الصالحة والرقابة على الأداء والجزاء وما شابه ذلك . ولقد عبرتُ المذكرة التفسيرية لنظام الموظفين العام في المملكة العربية السعودية عن هذه المعاني بالاستشهاد بقوله تعالى :

﴿ . . . إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾

من الآية ٢٦ : من سورة القصص .

فالفصول التي تعالج الرواتب والعلاوات والترقيات والبدلات والمكافآت تهدف إلى مدّ الموظف بعناصر قوّته . أما الفصول الخاصة بالتعيين والواجبات والأمور التأديبية فإنما تهتمّ بأسـتقطاب الأمانة في الموظف ، بينما تشاطر باقي الفصول تحقيق الهدفين : القوة والأمانة معا ^(١) .

وهذه الأحاديث المذكورة أنفأً أمثلةً سريعةً للقواعد التي تنشأ منها المعايير السلوكية الخاصة بالراعي والرعية ، أفراداً وجماعاتٍ .

(١) عبد السلام ، النظام الإداري السعودي ، ص ١٤١-١٤٢ .

(ثانيا) : المصادر الاجتهادية والثابتة :

Fixed Secondary Sources

وهي المراجع التشريعية التي تم إقرارها من قبل الأغلبية العظمى من فقهاء المسلمين لتكون أحكامها صالحة ومتبعة بعد أحكام الكتاب والسنة . . ولها مصدران، هما :

(١) الإجماع : Consensus

ويقصد به اتفاق جميع الفقهاء المجتهدين المسلمين في عصر من العصور على حكم معين لمعالجة حالة معينة ، بحيث أن يصبح ملزماً لما يماثلها من حالات في العصور القادمة .
ودليل الإجماع من القرآن الكريم قوله تعالى :

﴿ وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا . . . ﴾

من الآية ١٠٣ : سورة آل عمران .

وفي هذه الآية الكريمة يقول بعض كتّاب التشريع : " ومخالفة الإجماع تفرُّقٌ ، فكانت الآية دالةً على النهي عن هذه المخالفة ، مما يفيد في اعتبار الإجماع حجة " (١) .

أما دليله من السنة قوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه : -

(١) صالح ، مصادر التشريع الإسلامي ومناهج الاستنباط ، ص ١٥٠ .

(إن أمتي لا تجتمع على ضلالة ، فإذا رأيتم اختلافا فعليكم
بالسواد الأعظم) رواه ابن ماجه (١) .

والإجماع نوعان : علنيّ : وهو الاتفاق الجماعي للعلماء على رأي معين تجاه مشكلة ما والتصريح به . . وسكوتيّ : وهو اتفاق أكثر العلماء على حلّ معيّن تجاه قضية معيّنة علناً وسكوت الباقي منهم ، فلا يؤيدونه ولا يعترضون عليه . وقد وقع الإجماع بالفعل في صدر الدولة الإسلامية ولمس جوانب تنظيمية عديدة مالية وإدارية واقتصادية مثل قرار حرب المرتدين وما نعي الزكاة في عهد أبي بكر الصديق رضي الله عنه ، وقرار الاحتفاظ بالأراضي العراقية الخصبة { السواد } المفتوحة وعدم تقسيمها على المقاتلين في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، والاتفاق على نسخة واحدة من القرآن الكريم ، وهي قراءة حفص ، دون المصاحف الأخرى وذلك في عهد عثمان بن عفان رضي الله عنه ، وغيرها من صور الإجماع المتمثلة في قراراتٍ أخرى .

ونظراً لأهمية الإجماع كمصدرٍ فقهيٍّ مفيدٍ لمواجهة الأحداث الجديدة بأحكام { تنظيمات } شرعية مناسبة ، فقد تأسس مجمعٌ فقهيٌّ إسلاميٌّ وذلك بموجب قرار أصدرته الأمانة العامة لرابطة العالم الإسلامي رقم [٧٩٨] في ٢٩ جمادى الأولى

(١) ابن ماجه ، سنن ابن ماجه ، ج ٢ ، ص ١٣٠٣ ، حديث رقم ٣٩٥٠ .

سنة ١٣٩٨ هـ ^(١). وهو يضم عدداً من العلماء والفقهاء والمحققين الممثلين لبعض الدول الإسلامية . ويمكن للمجمع إصدار قراراتٍ عديدةٍ لها علاقةٌ بالنواحي الإدارية والاقتصادية والاجتماعية . . مثل موقف الإسلام من المعاملات البنكية المعاصرة والتنظيمات الخاصة بالمصارف الإسلامية والنشاطات التجارية وشركات التأمين وما شابه ذلك. ويمكن الاطلاع على مثل هذه القرارات من خلال الأعداد للمجلة الخاصة بذلك والتي يصدرها المجمع بشكلٍ دوريٍّ .

٢) القياس : Syllogism

وهو يعني الحكم على حالة معينة لم يردَّ بصددِها نصٌّ شرعيٌّ في الكتاب أو السنة أو الإجماع مقارنةً بحالةٍ أخرى ورد فيها حكمٌ معينٌ لاشتراكهما في العلة . . أي بمعنى آخر مقارنةً بحالةٍ راهنةٍ ليس لها حكمٌ معينٌ بحالةٍ ماضيةٍ جاء فيها حكمٌ شرعيٌّ واستخدام نفس الحكم لاشتراك الحالتين في علةٍ واحدةٍ . . مثل جريمة من يتقوّل على شخصٍ معينٍ ويُنسَبُ إليه عملاً فاحشاً ، فإن أقام بينة على ذلك نجا ، وإلا فإنه يعدّ قذفاً ، ويقاس حدّه على قذف المحصنات من النساء فيعاقبُ بثمانين جلدةً جزاء افتراءه .

^(١) رابطة العالم الإسلامي ، نشرة عن نشاط المجمع الفقهي الإسلامي التابع للرابطة ، ص ٤ .

وكذلك قاس عمر رضي الله عنه حد السكران على حدّ
المفتري { القاذف } بعد أن أشار إليه بذلك أمير المؤمنين
علي كرم الله وجهه ورضي عنه الذي قال :

" إن السكران إذا سكر هذي ، وإذا هذي افتري { شتم
الآخرين بما ليس فيهم من فحش } فاجعلْ له حدَّ الفرية
{ القذف } فجعله عمر حد الفرية ثمانين {جلدة} " (١).

ومن أمثلة ذلك أيضا تحريم مختلف أنواع المخدرات قياساً
على تحريم الخمر لوجود علةٍ مشتركةٍ بين الفرع والأصل
وهي التأثير على العقل البشري بزوال وعيه كلياً أو جزئياً .
ودليل العمل بالقياس قوله تبارك وتعالى :

﴿ . . . وتلك الأمثال نضربها للناس وما يعقلها إلا العالمون ﴾

من الآية ٤٣ : سورة العنكبوت .

والدليل من السنة أن رجلاً سأل الرسول عليه الصلاة والسلام
وعلى آله وصحبه عما إذا كان من الممكن أن يحجّ عن أبيه
الذي مات فأجابه :

(أَرَأَيْتَ لو كان على أبيك دَيْنٌ أَكُنْتَ قاضيه ؟) قال : نعم ،
قال : (فَدَيْنُ اللَّهِ أَحَقُّ) (٢) .

(١) الصنعاني ، سبل السلام ، ج ٤ ، ص ٦٠ .

(٢) النسائي ، سنن النسائي ، ج ٥ ، ص ١١٨ ، حديث رقم ٢٦٤٠ .

وهذا قياسٌ واضحٌ لدينِ الله عزَّ وجلَّ على دينِ العباد في وجوب القضاء . . . وورد في الأثر أن الفاروق عمر بن الخطاب كتب إلى عامله أبي موسى الأشعري رضي الله تعالى عنهما قائلاً :

" . . . واعرفُ الأشياءَ والأمثالَ ثم قسْ الأمورَ بعد ذلك " .^(١)

ويمكن لجهازٍ معينٍ من أجهزة الدولة ، ضمن لوائحه الداخلية وتنظيماته المتعلقة بشؤونه الخاصة والمساعدة على تحقيق أهدافه العامة ، أن يتعامل مع حالةٍ معينةٍ قياساً بحالةٍ مماثلةٍ أخرى ظهرت في جهازٍ آخرٍ مماثلٍ أصدر لها تنظيمًا خاصاً بها متى ما ظهرت علةٌ مشتركةٌ بين الحالتين ، مثل إذا ظهرت في جامعة الملك سعود مجموعةٌ من الحلول لمعالجة قضايا إدارية معينةٍ خاصةٍ بتعاقد مع موظفين ، أو بتحكيم أبحاثٍ ، أو بترقياتٍ علميةٍ ، أو خاصةٍ بشؤون الطلاب ، أو ما شابه ذلك ، فإن في مقدور جامعة الملك عبد العزيز أن تصيغ حلولاً مماثلةً لمثل هذه القضايا قياساً عليها طالما أن هناك علةً مشتركةً تربط بينهما.

^(١) عبد الله ، مجموعة الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة ، ص ٤٢٨ .

المبحث الثاني

المصادر الاجتهادية المتغيرة :

Changing Secondary Sources

وهي تلك الروافد التشريعية التي أقرّها فقهاء المسلمين وهي متغيرةٌ غير ثابتةٍ لتقلّب وتغيّر الظروف المحيطة بالحالة المطروجة للدراسة . . وهذه المصادر التنظيمية تشمل الآتي : -

(١) العُرف Custom

وهو في أبسط مفهوم له ، ما درج عليه الناس من قولٍ أو فعلٍ ، أو تركٍ ، يُشترطُ في الأخذ به عدمُ مخالفته لنصٍّ شرعيٍّ .

ومما شاع من أقوال المسلمين عن العُرف : الثابتُ بالعُرف كالثابت بالنصّ .. وقد استدل بعضهم بقوله تعالى :

﴿ خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ . . . ﴾

من الآية ١٩٩ : سورة الأعراف .

ودليله من السنة قوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه:

(فما رأى المسلمون حسناً فهو عند الله حسنٌ . . .)^(١)
والعُرف ينقسم إلى نوعين :

قوليّ : وهو تعودُ الناسِ على استعمال كلمةٍ أو عبارةٍ بمعنى خاصٍ مثل كلمة { الولد } التي يُقصدُ بها عُرُفاً الإبن والإبنة ، حيث يقول المولى عزّ وجلّ :

﴿ إنما أموالكم وأولادكم فتنةٌ . . . ﴾

من الآية ١٥ : سورة التغابن .

فكلمة الأولاد هنا لا تعني الذكور فقط ، وإنما تعني الأبناء والبنات على السواء . وكذلك كلمة { مرسوم } فإنه من الناحية التنظيمية يختلف مفهومها عرفاً عن كلمة { أمر } حيث إن المرسوم مصدره مجلس الوزراء - كما في المملكة مثلاً - أما الأمر فمصدره شخص الحاكم ملكاً كان أو رئيساً أو غيره.

فِعليّ : وهو عمل شيء اعتاد الناس فعله دون أن يكون مقنناً مثل إذا أقدمت الحكومة على استئجار وحداتٍ سكنيةٍ أو شرائها بجعلها مكاتب أو سكناً ، فإنه يترتب عليها أن تدفع نسبةً مئويةً معينةً { ٢,٥ ٪ تقريباً } من القيمة الإجمالية كأجرة

^(١) ابن حنبل ، المسند ، ج ١ ، ص ٣٧٩ .

للسعي { الدلالة } لمن سعى في ترتيب العملية من بدايتها حتى
نهايتها . .

وهذا يعتبر عُرْفاً عاماً لعموم العمل به في جميع أنحاء
البلاد . . كما أنه يوجد عُرْفٌ خاصٌ وهو ما يقتصر على
أهالي منطقة معينة دون أخرى.

٢) الاستحسان : Preference

وهو اعتبار الشيء حسناً . . ويعني الحُكْمُ على مسألةٍ بِحُكْمٍ
يخالف حُكْمَ نظائرها ^(١) .

كما أنه يفيد العمل بأحسن الدليلين أو ترجيح حكمٍ على آخر
تجاه قضيةٍ ما نظراً لوجود دليلٍ أقوى . . ودليله من القرآن
قوله تعالى :

« . . . وأمرُ قومك بآخرهم بأحسنها . . . »

من الآية ١٤٥ : سورة الأعراف .

وهذه الآية تشير في مجملها بضرورة اختيار الحُكْمِ الأحسن
والأفضل . . وتوجد أمثلة عديدة توضح أهمية هذا المصدر
التنظيمي العظيم في حياة المجتمع المسلم مؤسساتٍ وأفراداً .

فمن المعروف أن الموظف إذا نصب له شخصاً معيناً وكيلاً
عنه لاستلام مرتبه الشهري من المؤسسة التي يعمل فيها ،

^(١) التركي ، أسباب اختلاف الفقهاء ، ص ١٢٦ .

فإنه يلزم تسليم المرتب إلى هذا الوكيل . ولكن يحق للمؤسسة أن تمتنع استحساناً عن تسليم الوكيل مرتب موكله وذلك لورود احتمال أن ينكر الموكل الوكالة وخاصة إذا لم يتم الاتفاق مسبقاً مع رئيسه المباشر والمسؤولين في المؤسسة على هذا الأمر أو مضى على الوكالة وقت أطول ، وكذلك إذا كانت فترة غيابه قصيرة لا تبرر ضرورة تسليم المرتب إلى الوكيل . . والمؤسسة تُقدِّمُ على هذا التصرف صوتاً للحقوق وبناءً على قاعدة الاستحسان . .

وكما هو معروف أن التبايع على مبيعٍ غائبٍ لا يجوز في الإسلام كبيع السمك في الماء والطير في الفضاء والثمرة على الشجرة قبل نضجها . . إلا أنه استحساناً يجوز التعاقد على بيع عين غائبة إذا قُيِّدَتْ بشرط مواصفاتٍ معينةٍ يتعذر اكتمال الصفقة دون توافرها كلها أو جلها بصورة ترضي المشتري . . كمن يتعاقد مع مقاول لبناء مسكنٍ له وفقاً للمواصفات الموجودة على الخرائط الهندسية فيتطلب من المشتري {صاحب المسكن} دفع أُلوف الريالات للمقاول مقدماً من أجل البدء في عملية البناء .

وللاستحسان أهمية بالغة في مصادر التنظيم الإداري في الإسلام حيث أن أحكامه تحقق المنافع وتعايش واقع المجتمع . وهو من الأدلة الكافية التي تشير إلى أن الشريعة الإسلامية

أبعد ما تكون عن الخيال وأقرب ما تكون إلى الواقع والتطبيق ، والحرص على مصالح البشر وقضاء حاجاتهم تسييراً وتيسيراً .

(٣) المصالح المرسلّة : Non-Specified Benefits

المصالح جَمْعُ المصلحة . . فما معنى المصلحة ؟

المصلحة هي كل ما يَجْلِبُ نفعاً ، أو يدفعُ ضرراً ، أو يَدْرَأُ مفسدةً . . وهي ثلاثة أنواع : -

(أ) المصلحة المعتبرة : وتشمل كل مباحٍ أقره الشرع وحرص على تنظيمه وحمايته مثل البيع والشراء والتجارة والزراعة والصناعة وكل ما يمارسه المجتمع من نشاطات في حياته الاعتيادية اليومية .

(ب) المصلحة الملغاة : وتشمل كل ما لم يبيحه الشرع ، وكل ما يأمر بتركه ، ويُزَجَرُ من يعمل به ويعاقبه ، وقد شرّع الإسلام لها أحكاماً لاجتنابها كالقواحش والمنكرات ، ما ظهر منها وما بطن .

(ج) المصلحة المرسلّة : وهي كل ما لم يردّ فيه دليلٌ واضحٌ في الإسلام على اعتباره أو إلغائه . فاللجوء إلى المصالح المرسلّة إنما يهدف أساساً إلى رفع الحرج عن الأمة الإسلامية والدليل قوله تعالى :

﴿ . . وما جعل عليكم في الدين من حرج . . ﴾

من الآية ٧٨ :سورة الحج .

ودليل من السنة قوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه: (لا ضرر ولا ضرار) .^(١)

ومن أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند العمل بأحكام المصالح المرسلة الآتي : -

١. أي تنظيم يصدر من المصالح المرسلة يجب أن يكون واضحاً ومحددًا .

٢. يجب أن لا يتعارض مع نصوص الشريعة الإسلامية في الجوهر والهدف .

٣. يجب أن لا يتعامل مع أي محرّم أو محظورٍ .

٤. يجب أن لا يؤدي مستقبلاً إلى أمرٍ مخالفٍ للشرع .

٥. يجب أن يكون الحكم ضرورياً بحيث يترتب على غيابه خطرٌ أو مفسدةٌ.

ومن الملفت للنظر وجود تعارض - أحياناً - بين الحكم الصادر من منطلق المصالح المرسلة وبين نصٍّ موجودٍ في القرآن الكريم أو في السنة الشريفة . . ولكن هذا التعارض

^(١) أنس ، موطأ الإمام مالك ، ص ٥٢٩ ، حديث رقم ١٤٢٦ .

إنما هو في المظهر والشكل فقط وليس في الجوهر والهدف إذ أن هدف الشريعة الجوهري والأساسي هو تحقيق المصلحة العامة للبشر وتيسيرها من أجل توفير الخير والرخاء والأمن والأمان والازدهار . . ومن صور هذا التعارض الشكلي هو عدول الفاروق رضي الله عنه عن إقامة حد السرقة بقطع يد السارق الذي أمسك به في عام الرمادة مستكراً ذلك بأنه كيف يقطع يد شخص لم يوفر له سبل لقمة العيش . وكان قد سبق المذكور لفاقة عانى منها في حينها ولم يكررها . وموقف أمير المؤمنين هذا والمبني على قرار ناشئ من المصالح المرسله يتعارض ظاهراً مع حد السرقة المنصوص عليه في كتاب الله الكريم ، ولكنه يتفق مع مقصود الشرع الحنيف .

كما عدل الفاروق أيضاً عن جد التغريب لمدة عام للزاني غير المحصن واكتفى بالجلد والسجن نظراً لقرار بعض من غربوا إلى أرض الروم والتحاقهم بشعوبها ، علماً بأن الجلد والتغريب حد شرعيُّ أقرته السنة الشريفة في مثل هذه الحالات .

ولما اهتزت نمم الناس واستخف بعضهم بالأمانة في العمل قام أمير المؤمنين الإمام علي كرم الله وجهه ورضي عنه

بإصدار تنظيم يسمى {تضمين الصناع} ^(١) بناء على المصالح المرسله . . وهي أشبه بما يسمى اليوم بالضمان "Gurantee" وهو أن يضمن الصانع ما يصنعه ويبيعه إلى الناس لاستعماله. فلما غضب معشر الصناع على هذا القرار وذهبوا إليه محتجين أجابهم بأنه لا يضمن جودة عملهم إلا ضمانهم له .

ومن الأمثلة الحاضرة لهذه الأحكام أيضا منْع الإضرابات الجماعية عن العمل في الأجهزة الحكومية في بعض الدول - كالمملكة مثلاً - واعتبارها جريمة يعاقب عليها القانون لما ينتج عنها من أضرار أمنية واقتصادية واجتماعية على البلاد والعباد . . إذ إنه ليس من المصلحة أن يضرب الموظف الحكومي عن العمل وهو على رأس العمل . . والصحيح هو أنه إذا شعر بظلم في أمر ما ، له أن يعترض ويرفع شكواه إلى المسؤولين مع استمراره في العمل حفاظاً على المصلحة العامة ، وإذا لم يَظِبْ له الحال أو لم يقتنع بالرد على طلبه فله الحق أن يترك العمل نظاماً . . وما يسري على القطاع الحكومي ليس بالضرورة يسري على القطاع الخاص نظراً لاختلاف طبيعة الأعمال ونوعيتها وأهميتها في القطاعين .

^(١) أنظر كتاب المغني لابن قدامة ، ط ٤ ، ج ٨ ، ص ١٠٣ - ١٠٤ ، وكذلك كتاب كشف القناع عن تضمين الصناع للمعداني ، ص ٧٣ - ٧٩ .

٤) سدُّ الذرائع : Prevention of Legal Acts Causing Misconduct

وَيُقصد به إصدار حكم يمنع ما هو مباحٌ شرعاً لأنه يفضي إلى أمرٍ غير مباحٍ . أي ، بمعنى آخر ، هو تنظيمٌ يحظر ممارسة ما هو جائزٌ شرعاً خشية أن يؤدي إلى ما هو غير جائزٍ . .

ودليله من القرآن الكريم قوله تعالى :

﴿ وَلَا تَسُبُّوا الَّذِينَ يَدْعُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ فَيَسُبُّوا اللَّهَ عَدْوًا بِغَيْرِ عِلْمٍ . . ﴾

من الآية ١٠٨ : سورة الأنعام .

أي أن سبَّ الأصنام والأوثان جائزٌ في الإسلام إلا أن شتمها أمام عبّادها غير جائزٍ حتى لا ينتقموا من الشاتم فيشتّمون ما يعبدّه .

وسد الذرائع ثلاثة أنواع هي :-

١- ما يجب سده بالإجماع :

مثل من أراد القيام بعملٍ خيريٍّ كحفر بئرٍ ماءٍ لسكان قريّةٍ معيّنةٍ . فهذا - بلا شك فيه - عملٌ مبرورٌ . ولكن أن يأتي ليضع هذا البئر في منتصف الطريق العام الوحيد للقريّة ، فإن هذا لا يجوز لما سينتج عنه من أضرارٍ لا حصر لها مما

جعل الشرع ينادي بسدِّه ، أي بمنعِهِ ، حرصاً على المصلحة العامة.

وكذلك الحال في التهادي بين المسلمين فهو أمرٌ مستَحَبٌّ ويتفق مع التوجيهات النبوية الكريمة التي تحتُّ عليه إذ يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

(. . وتهادوا تحابوا .) (^(١)) ، إلا أن إهداء القاضي أثناء التقاضي عنده ، وإهداء الطالب لأستاذه أثناء تسجيل المادة عنده أو ما شابه ذلك يعتبر عملاً محظوراً شرعاً وذلك لاحتمال تفسيره بأنه رشوة ، فيجب عندئذ سدُّه ، أي منعه ، صوناً للأمانة ودرءاً لأي شبهةٍ تحوم حولها . وعملية التصاق البيوت ، وخاصة المبنية من القش - مثلاً - وقربها من بعض فهي أمرٌ مباحٌ ، إلا أنه يجب منعها شرعاً لما يُتوقع أن ينتج عن ذلك من كوارث مدمِّرةٍ عند نشوب حريقٍ في إحداها حيث يصعب السيطرة على النيران لسرعة انتقالها من منزلٍ إلى آخر .

ومثال آخر هو قيادة المرأة للسيارة { العربية } . . ويمكن أن يحدث هذا المثال ردود فعلٍ متباينةٍ لدى الكثير من القراء إلا أنه يرد في هذا السياق لتوضيح الفكرة للقارئ . . فالمرأة ساقِطٌ دابَّتْها بنفسها في الجاهلية وفي الإسلام ولا غبار على

(^١) ابن أنس ، الموطأ ، ج ٢ ، ص ٩٧ ، حديث رقم ١٨٩٦ .

ذلك . ولما أصبحت في هذا الزمان قِيمَ الناس وأخلاقهم في
تَغْيِيرٍ وتَذَبُّبٍ يدعو إلى الحذر الشديد والحيلة الكافية ، تنبّه
فقهاء الإسلام في بعض البلدان بتوفيق الله عزّ وجلّ
- وخاصةً في المملكة العربية السعودية - إلى عدم السماح
لها بتفردِها في قيادة السيارة نظراً للأخطار التي يُتَوَقَّعُ أن تقع
المرأة فيها مما سيترتّب على ذلك من ذوبها من ثاراتٍ وردود
فعلٍ عنيفةٍ تسوق المجتمع إلى فوضى لا حاجة له فيها . .
ومن منطلق سدّ الذريعة مُنِعَتِ المرأة من قيادتها لسيارتها،
ويرى المؤلف صواب ذلك وخاصةً إذا كانت بمفردها ، ما لم
توضّع ترتيباتٍ شرعيةً وفنيةً ونظاميةً مسبقةً تُسمح لها بذلك.

٢- ما هو ملغى بالإجماع :

أي ما لا يجب سده بالإجماع مثل منع التجاور بالبيوت خُشْيَةَ
الفساد . . وهذا أمرٌ مرفوضٌ بالإجماع نظراً لانضباط
المجتمع المسلم وخضوع أفراده لمعايير الردع القانونية
لمعاقبة من تسوّّل له نفسه في ارتكاب مخالفاتٍ تؤذي جيرانه
أو تمسّ محارم الناس أو تضرّ بمصالحهم وأمنهم .

ومثال آخر وهو عمل المرأة وأهميته في بناء المجتمع . .
حيث يعترض بعض المفكرين على عملها الذي يضطرها إلى
الخروج من البيت ويعتقدون في أن مكانها الطبيعي هو البيت،
وأن ضياعها يكمن في خروجها إلى العمل ، فيجب عندئذٍ

منعها . . والواقع هو ضرورة مشاركة المرأة في عملية التنمية متى ما توافرت الضوابط الشرعية اللازمة لذلك . . وبما أن العلم نورٌ وهو واجبٌ على كل مسلم ومسلمة ، والأم المتعلمة خير من الأم الجاهلة . . وقال شوقي رحمه الله :

الأم مدرسةً إذا أعددتها أعددت شعباً طيب الأعراق

فمن ذا الذي يعدّها ؟ ومن يعلمّها ؟ ومن يهتمُّ بشؤونها ومشاكلها ؟ ومن يعالجها ويشرفُ على خصوصياتها الصحية؟ وغير ذلك من المسائل النسوية الأخرى . والإجابة هي : المرأة وخاصة في المجتمع المسلم . . ولذا فإن منعها مرفوضٌ بإجماع العلماء نظراً لحاجة المجتمع الماسة إلى دورها الأساسي في تلبية احتياجات النساء بشتى أشكالها وطبيعتها ومراحلها .

٣- ما هو مختلف فيه :

وذلك كبعض البيوع التي تحمل شبهة الربا أو تقود إلى الربا كبيع الآجال : أمهلني أزديك ! { زيادة } أو حطّ عني أوفيك ! { حطيطة } مثل بيع التقسيط . . وما أكثر الأبحاث التي كتبت في هذا المجال فمنها المؤيد ومنها المعارض لهذا النوع من البيوع . ولقد " ذهب أبو حنيفة والشافعي إلى عدم اعتبار الذريعة في هذا النوع وإن جانب الإنز يترجح على جانب المنع ، فالأصل هو الإنز . . . كما ذهب الإمامان : مالك

وأحمد إلى اعتبار الذريعة من هذا النوع وقرراً بطلان العقد ،
للاحتياط ، ولا عبرة بالإذن الأصلي ، لأن دفع المضارّ مقدّم
على جلب المصالح ^(١) .

ويروى من حديث زيد بن أرقم أن امرأة قالت لعائشة -
رضي الله عنها :

" إني ابتعتُ منه عبداً بثمانمائة إلى العطاء ، فاحتاج إلى ثمنه
فاشتريته منه قبل محلّ الأجل بستمائة ، فقالت عائشة : بئسما
شرّيتَ وبئسما اشتريتَ ، أبلغني زيدا أنه أبطل جهاده مع
رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه إن لم يتبّ ،
قالت : أريتَ إن تركتَ وأخذتِ الستمائة دينار ؟ قالت : نعم .
فمن جاءه موعظةٌ من ربه فانتهى فله ما سلف " ^(٢) .

٤- الاستصحاب : Deduction by Presumption

ويقصد به استخدام حكم ثابتٍ على حالةٍ حدثت في الماضي
لحالةٍ مماثلةٍ حدثت في الوقت الحاضر مالم يطرأ عليها تغييرٌ
ملحوظٌ . وهو يقوم على أربعة أصول فقهية تعتبر أدلةً
لحالاته ، ويمكن توضيحها مع أمثلة فيما يأتي : ^(٣)

^(١) إسماعيل ، مصادر التشريع الإسلامي وموقف العلماء منها ، ص ٢٨٠ .

^(٢) ابن رشد ، بداية المجتهد ونهاية المقتصد ، ج ٢ ، ص ١٤٢ .

^(٣) زيدان ، مدخل لدراسة الشريعة الإسلامية ، ص ص ٢١٣ - ٢١٤ .

الأول : الأصل بقاء ما كان على ما كان عليه حتى يثبت ما
يغيره .

- مثل حضور الموظفين : يُفترض أن المدير أو المشرف أو
المسؤول يلاحظ باستمرار تأخر حضور بعض الموظفين
لفترة نصف ساعة أو أكثر يعني بين الساعة ٨ والساعة ٩
صباحاً - فإذا حدث أن باشر نفس هؤلاء النفر من الموظفين
أعمالهم في تمام الساعة ١٠ صباحاً وصادف حضور المدير
المسؤول إلى مكتبه الساعة ١٠ و ٥ دقائق صباحاً ووجد
تواقيعهم على كشف الحضور . . فإنه استصحاباً لا يجوز
للمدير افتراض حضورهم متأخرين مطلقاً لمجرد تَعَوُّده على
ملاحظة تأخرهم ما لم يكن ذلك مثبتاً كتابياً أو شفاهةً بشهادة
آخرين ، لأنه بناءً على هذا الأصل فهم حاضرون مثل
غيرهم من الموظفين . .

- ومثل حضور الطلاب : فإذا نسي الأستاذ أن يقرأ على طلبته
أسماءهم للتأكد من حضورهم ولم يتعرف بعد على كل
الأسماء فإنه استحساناً وبناءً على هذا الأصل ، لا يمكن له
أن يعتبر أياً منهم غائباً بعد انصراف بعضهم بناءً على
ذاكرته لأن حضورهم هو الأصل .

الثاني : الأصل في الشيء الإباحة إلا ما ورد فيه نص واضح .

فالأكل والشرب والملبس وغير ذلك من حاجات الإنسان الضرورية والكمالية مباحةً أصلاً إلا ما يتعارض منها مع الإسلام نصاً وروحاً . . فمثلاً الأجبان والحلويات والبسكويتات المصنّعة في الخارج هي في الأصل جائزة إلا إذا خالطها شيءٌ من مشتقات حيوانية دون توضيح نوع الحيوان - دهن حيوان Animal Fat - وظهر ذلك في المحتويات على الورقة الملصقة على العلبة فهي حرام ، وذلك لتعود تلك الأمم على أكل الخنزير ومشتقاته في مختلف الصناعات الغذائية . وهو ما ينبغي العمل بموجبه من قبل الجهاز الإداري المسؤول عن رقابة الأغذية والمشروبات المحلية والمستوردة على السواء في المجتمع المسلم.

ثالثاً : الأصل أن اليقين لا يزول بالشك وخاصة في الحقوق .

- مثل هذا يعني أن القاضي إذا همّ بتوزيع التركة على الورثة الشرعيين وكان أحدهم غائباً ، فلا يمكن له أن يشك في بقائه على قيد الحياة فيفترض وفاته ليسهل عليه أمر التوزيع ، لأن الأصل هو الحياة وهي اليقين الذي لا يخامره شك .

- وكذلك إذا قرر القائد الإداري صرف مكافأة تشجيعية لموظفيه تقديراً لجهده طيب بذلوه وأداء جيد نفذوه وكان أحدهم عند التكريم غائباً . فلا يمكن اعتباره - بناءً على

الشك - أنه ترك العمل فيحرم من المكافأة بمجرد تغيبه عن العمل حتى ولو غاب أياماً لأن الأصل هو شغله لوظيفته وانتظامه في عمله وهو يقين لا يدانيه شك .

- ومثال آخر وهو أنه لو وجدت وظيفة شاغرة تتطلب فيمن يشغلها درجة علمية عالية ، وكان أحد المتقدمين لها على وشك التخرج ، وإن أمر تخرجه مرهوناً باعتماد قائمة المتخرجين أو إنهاء إجراءات التخرج أو إصدار وثيقة من مسجل الجامعة ، فلا يمكن عندئذ اعتباره أنه أنهى الدرجة وتخرج فعلاً ليتم تسكينه في هذه الوظيفة ، لأن الأصل هو درجته العلمية الراهنة التي يحملها وهي اليقين ، وليست الدرجة العلمية المطلوبة والتي لم يثبت ما يؤيد حصوله عليها بعد .

رابعاً : الأصل في الشيء براءة الذمة .

- وهذا يعني أن على المدعي البينة وعلى من أنكر اليمين . فمن ادعى على غيره جرمًا أو ديناً فعليه الإثبات ، لأن المتهم بريء حتى تثبت إدانته . فلا يمكن اتهام الموظف بما ليس فيه ما لم تتوافر الدلائل الكافية لدى الجهة المعنية حرصاً على عدم المساس بمشاعره وصوناً لكرامته كإنسان .

٥) رأي الصحابي : Prophet's Companion Opinion

وهو حكم معين لـصحابي من صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وليس لتابعي تجاه قضية معينة اجتهداً منه . والأخذ به واجب ما لم يتعارض مع نص شرعي أو يصطدم بمعارضة من أئداده من الصحابة رضوان الله عليهم أجمعين ، لأنهم أعلم بالتأويل وأفهم للمقاصد . ودليله قول الله تبارك وتعالى :

﴿ والسابقون الأولون من المهاجرين والأنصار والذين اتبعوهم بإحسان رضي الله عنهم ورضوا عنه . . ﴾
من الآية ١٠٠ : سورة التوبة .

والدليل من السنة قول المصطفى عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم وعلى آله وصحبه :

(. . فعليكم بسنتي وسنة الخلفاء المهديين الراشدين . .)^(١) .
ومن الناحية التنظيمية الشرعية توجد أربعة وجوه حول رأي الصحابي يمكن باختصار ضرب أمثلة لتوضيحها على النحو الآتي : -

الوجه الأول :

إذا كان رأي الصحابي نقلاً عن النبي صلى الله عليه وسلم

^(١) ابن ماجه ، (مرجع سابق) ، باب اتباع سنة الخلفاء الراشدين ، ج ١ ، رقم الحديث ٤٢ .

وعلى آله وصحبه فالعمل به واجبٌ لأنه أصلاً سنةٌ ، كأن يقول : كُنَّا نفعلُ أو كنتُ أفعلُ في عهد رسول الله كذا وكذا .. مثل ما روي عن سعيد بن المسيّب عن سعد، رضي الله عنهما قال :

(كُنَّا نكري الأرض بما على السواقي من الزرع وما سعد بالماء منها ، فنهانا رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه عن ذلك وأمرنا أن نكريها بـذهب أو فضة)^(١) .

الوجه الثاني :

إذا كان رأي الصحابي موافقاً للصحابة رضوان الله عليهم أجمعين فالأخذ به واجبٌ أيضاً لأنه أصلاً إجماعٌ ، مثل قرار أبي بكر الصديق رضي الله عنه في محاربته لمانعي الزكاة الذي صرح به هو أولاً ثم أُجمَعَ الصحابة الأجلاء على العمل بموجبه .

الوجه الثالث :

لا يعتبر رأيه ملزماً لأنداده من الصحابة بل لمن دونهم من الصحابة وعامة الناس .

^(١) السجستاني ، سنن أبي داود ، ج ٣ ، ص ٦٨٤ - ٦٨٥ ، حديث رقم ٣٣٩١ .

مثل أمر عمر لأبي موسى الأشعري رضي الله عنهما بجلد أحد الكتاب^(١) عنده لأنه لَحَنَ في تقريرٍ بعث به إليه ، وكذلك ضُربَ كلٌّ مَنْ لم يقرأ من أهل البوادي . وهذا - كما يبدو جلياً - دليلٌ واضحٌ على حرصه رضي الله عنه على اللغة العربية وعلى انتشار التعليم إلا أن هذه القرارات لم يعمل بها بعده أحدٌ من الصحابة الأجلاء .

الوجه الرابع :

لا يعتبر رأي الصحابي ملزماً على الإطلاق إذا عارضه رأي صحابي نَدَّ له .

والأمثلة في ذلك كثيرةٌ منها أن أبا بكر رضي الله عنه لما قدم عليه المال ، جعل الناس فيه سواء ، وقال : فضائلهم (أي الناس) عند الله . . فأما هذا المعاش فالتسوية فيه خيرٌ . وجاء من بعده عمر رضي الله عنه ، وكان لا يرى التسوية في العطاء ، بل يفاضل بين الناس بحسب بلانهم وسبقهم في الإسلام^(٢) . إذ كان يعتقد في ألا يسوي بين من آمن قبل الفتح وبين من آمن بعده ، ومن قاتل مع رسول الله بمن قاتله " ولا يجعل الوضع الجبان مثل الشريف الشجاع ، ولا يسوي بين نشيطٍ مجتهدٍ وبين خاملٍ كسلان ، فإن ميزان الله تعالى

(١) ابن الجوزي ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، ص ١٢٩ .

(٢) ابن سلام ، كتاب الأموال ، ط ١ ، ص ٣٧٣ - ٣٧٤ .

يَأْبَى ذَلِكَ " (١) وكذلك عندما هَمَّ الفاروق رضي الله عنه بجُلْدِ امرأةٍ حاملٍ اعترضه الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه قائلاً له (٢) :

" إِنْ جَعَلَ اللَّهُ لَكَ عَلَى ظَهْرِهَا سَبِيلاً ، فَمَا جَعَلَ لَكَ عَلَى مَا فِي بَطْنِهَا سَبِيلاً " فقال عمر : " لَوْلَا مَعَاذُ لَهْلَكَ عَمْرٌ " وألغى قراره . .

ومثال آخر وهو عندما نهى عمر رضي الله عنه عن المغالاة في المهور وأمر بردّ ما هو فائضٌ عن القدر المعقول إلى الزوج ، فاعترضته امرأةٌ - صحابية جليلة - قائلة : (٣)

أيعطينا الله تعالى بقوله :

﴿ . . . وَآتَيْتُمْ إِحْدَاهُنَّ قَنْطَاراً فَلَا تَأْخُذُ مِنْهُ شَيْئاً . . . ﴾

من الآية ١٠٠ : سورة النساء .

ويمنعنا عمر ؟ ! فقال : " امرأةٌ أصابتُ ورجلٌ أخطأ " وألغى عمر قراره في حينه لأنه كان وقّافاً عند قول الله تعالى وقول رسوله الكريم عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه .

(١) ابن سلام ، (المرجع السابق) ، ص ٣٢٣ .

(٢) ابن حجر العسقلاني ، الإصابة في تمييز الصحابة ، ج ٣ ، ص ٤٢٧ ، انظر أيضاً منتخب كثر العمال ، (حاشية المسند) .

(٣) ابن كثير ، تفسير ابن كثير ، ج ٢ ، ص ٢٣١ .

٦ عمل أهل المدينة Al-Madina Norms

وهو تلك التصرفات التي نهجها أهل المدينة المنورة سواء اقتداء برسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه فهي سُنَّةٌ ، أو تقليداً لصحابته الكرام رضي الله عنهم أجمعين فهي اجتهادهم . ولا شك في سُمُو مكانة المدينة المنورة في التاريخ الإسلامي باعتبارها دار الهجرة ، وبها تنزل القرآن الكريم في أحكامه التشريعية ، وفيها قضى النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه بقية حياته ، كما أقام بها الخلفاء الراشدون ، وكانت عاصمة دولة الإسلام الأولى في العصر النبوي وكذلك في عصر الخلافة الراشدة . . كل هذا أعطى المدينة وأهلها مكانة خاصة في المصادر الاجتهادية للتشريع الإسلامي . ودليل أهمية هذا المصدر ومكانة المدينة هو قول الإمام مالك في رسالته المشهورة الموجهة إلى الليث بن سعد رحمهما الله تعالى : " إن الناس تبعٌ لأهل المدينة التي إليها كانت الهجرة ، وبها تنزل القرآن " (١) .

وينقسم عمل أهل المدينة إلى قسمين :

الأول :

ما تناقلته الكافةُ جيلاً عن جيل . وهذا واجبُ العمل به ، وهو نقلٌ عن السنة الشريفة قولاً أو عملاً أو تقريراً أو تركاً ،

(١) القطان ، التشريع والفقه الإسلامي ، ص ٢٩٢ .

مثل إعفاء الخضراوات { الخضار والفاكهة } من الزكاة نظراً لتعرضها للتلف السريع ، وكذلك تشجيعاً لتوفير مادة الخضرة باعتبارها مواد غذائية رئيسية . ويستثنى من هذا النقل ما تغير بسبب تغيرات تاريخية واقتصادية كالمقاييس { فرسخ ، ذراع ، الخ } والأوزان { صاع ، مد ، الخ } حيث أصبحت المقاييس اليوم بالأميال أو الكيلومترات، والأوزان بالكيلوجرامات أو الأرتال .

الثاني :

العمل عن طريق الاجتهاد : وقد انقسم فيه الرأي إلى ثلاثة أنواع : -

(أ) فمنهم من قال بأنه ليس بحُجّة ولا يؤخذ به لأنه اجتهاد.

(ب) ومنهم من قال بأنه ليس بحُجّة ولكن يمكن الأخذ به .

(ج) ومنهم من قال بأنه حُجّة ولكن لا تُحرّم مخالفته .

مثل خيار المجلس ، والقنوت في الفجر .^(١) وهذان مثالان : الأول في المعاملات والثاني في العبادات . . ولا بُدّ من تعريف خيار المجلس في البيع ، فهو " أن يكون لكل من

^(١) الفاسي ، مقاصد الشريعة الإسلامية ، ص ١٤٩ .

المتبايعين الخيار في إبقاء العقد أو فسخه وإلغائه ما دام
مجتمعين في المجلس لم يتفرقا " (١) .

والقصد من هذا الخيار الاحتراز لتحقيق مصلحة الطرفين :
البائع والمشتري لأنه قد يتسرع أحدهما في الإيجاب أو القبول ثم
يبدو له خلاف ذلك لمصلحته فيمكنه تدارك ذلك في المجلس وليس
بعد أن يتفرقا . " أما إذا كان هناك تحايل من أحدهما على الآخر فإن
الشارع يضع حداً لمثل هذه التصرفات التي لا تتفق ومنهجه . .
فيجيز والحالة هذه رد السلعة بأنواع أخرى من الخيارات التي توجب
الرد في غير مجلس العقد " (٢) . وهذه هي الحكمة من عدم قوة حجة
اجتهاد أهل المدينة وأنه لا تحرّم مخالفته ، وأن مصدر عمل أهل
المدينة بصفة عامة لا يرقى في القوة التنظيمية {حُجَّتِهِ} إلى مستوى
بقية المصادر السابق ذكرها .

بقي شيء مهم جداً يجب الإشارة إليه في هذه العجالة قبل
الانتهاء من هذا الفصل وهو أن هناك مصدراً آخر تذكره بعض كتب
تاريخ التشريع الإسلامي وبعض الكتاب المحدثين وهو : - شرع من
قبلنا : Pre-Islamic Divine Laws . فمنهم من أورده بدون تحفظ،
ومنهم من بيّن ضعف هذا المصدر أصلاً وعدم جدواه تنظيمياً
للمسلمين في الماضي والحاضر والمستقبل .

(١) الفقي ، فقه العبادات : دراسة مقارنة ، ص ٢٢٧ .

(٢) الطيار ، خيار المجلس والعيب في الفقه الإسلامي ، ص ص ٤٢ - ٤٣ .

وشرع مَنْ قبلنا يعني مجموعة الأحكام السماوية التي ضمّنها الله سبحانه وتعالى كتبه السابقة للقرآن الكريم والتي جاء بها الأنبياء والرسل السابقون لهداية أممٍ معينة في الماضي ، إذ إن كل رسول كان يُبعثُ إلى أمته الخاصة به وفي ذلك يقول المولى عز وجل :

﴿ . . . ولقد أرسلنا من قبلك رسلاً إلى قومهم . . . ﴾

من الآية ٤٧ : سورة الروم .

وغيرها من الآيات بينما رسالة الإسلام قد جعلها الله تبارك وتعالى لتكون لجميع أمم الأرض قاطبةً بلا استثناء حيث يقول عز وجل :

﴿ قل يا أيها الناس إني رسول الله إليكم جميعاً . . . ﴾

من الآية ١٥٨ : سورة الأعراف .

﴿ وما أرسلناك إلا كافةً للناس بشيراً ونذيراً . . . ﴾

من الآية ٢٨ : سورة سبأ .

وإن كل هذه الحثثيات تشجّع على معارضة هذا المصدر ورفضه جملةً وتفصيلاً، لأن الشريعة الإسلامية جاء بها المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه كاملةً خالدةً لا يشوبها نقص ولا ينالها عيبٌ . . . والدليل قول الحق سبحانه وتعالى :

﴿ . . . اليوم أكملتُ لكم دينكم وأتممتُ عليكم نعمتي ورضيتُ لكم

الإسلام ديناً . . . ﴾

من الآية ٣ : سورة المائدة .

ولقد أشار بعض الكتاب ^(١) إلى أعمال معينة ذكرت في القرآن الكريم كدليل على حيوية هذا المصدر وهو قوله تعالى :

﴿ يا أيها الذين آمنوا كتب عليكم الصيام كما كتب على الذين من قبلكم . . . ﴾

من سورة البقرة : من الآية ١٨٣ .

والرد على هذا الرأي هو أن الله تبارك وتعالى يخبر أمة الإسلام بأنه افترض عليها الصيام وهو شعيرة قديمة وليس بدعة لم يكن في الماضي ، وقد اكتسب الصيام وضعاً جديداً كيفيةً وزماناً ووقتاً وضوابط ومعايير لم تعرفها الأمم السابقة حيث اكتملت هيئته في عهد الإسلام بدرجة لم يعرف عليها في الأزمنة الماضية .

كما أشار بعضهم إلى أفعال قام بها الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه بعد أن رجع إلى التوراة مثلاً كرجم اليهودي الزاني المحصن .

والرد على هذا الرأي هو أنه قد يكون صحيحاً أن الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه رجع إلى التوراة ولكن هذا لا يعني أنه يمكن العودة إلى مثل هذه الكتب للتفتيش عن حكم ما لأن في ذلك اتهاماً بعجز الشريعة الإسلامية عن الوفاء بحاجات الأمة

^(١) راجع ذلك في : عبد الهادي ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن : الأصول العامة ، ص ١٣٣ .

وهذا ما لا يمكن التسليم به . . ولم تكن عودة الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه إلى التوراة عن حاجة إلى حكم بقدر ما كانت كشفاً لألأعيب اليهود عن حقيقة الحكم في توراتهم وإقناعاً لليهودي الجاني ودمغاً له بالحُجّة بأن شريعة الإسلام ما هي إلا امتدادٌ للشرائع السابقة وإكمالٌ لها . ويكفي أن أقام الرسول صلى الله عليه وآله وصحبه وسلم حدّ الرجم عليه فأصبح ذلك سُنّةً عمليّةً وهي في واقع الأمر أصلٌ ثابتٌ في التشريع الإسلامي .

وأخيراً ، يمكن الإشارة باختصار إلى أهم خصائص التنظيم الإداري من منظور إسلامي وذلك على النحو الآتي : -

١- إن جميع المصادر الأساسية والاجتهادية الثابتة والاجتهادية المتغيرة تتبع أصلاً من الشريعة الإسلامية الغراء ، بينما مصادر التنظيم الإداري الحديث هي من نتاج العقل البشري وعرضة للإلغاء والتغيير والإضافة .

٢- إن هذه المصادر كاملةٌ وذات نطاقٍ أوسع ، بينما المصادر التنظيمية الوضعية تختلف من بيئةٍ إلى أخرى ، ومن مجتمعٍ إلى مجتمعٍ ، ومن مذهبٍ فكريٍّ إلى آخر . فهو له نطاقٌ "محدودٌ" في المجتمع الشيوعي (مثلاً) ونطاقٌ "مختلف" في المجتمع الرأسمالي وهكذا.

٣- إن هذه المصادر تعترف باحتياجات الموظف الروحية والمادية والفكرية والنفسية وتعمل على التوفيق بين هذه الإشباعات ، بينما تقتصر المصادر الوضعية للتنظيم الإداري على الاهتمام بالنواحي المادية دون النواحي الأخرى.

٤- إن هذه المصادر تتسم بضوابط الرقابة الذاتية للعنصر البشري المطبق بها إلى جانب الرقابة الخارجية بأنواعها ، بينما تبدو المصادر التنظيمية الوضعية خالية تماماً من الوازع الديني مكثفةً بالعنصر الخارجي في الرقابة الإدارية .

٥- إن هذه المصادر ذات طابع تعبدى لأنها تحلّ الحلال وتحرم الحرام وتتصر الحق وتترك الباطل وتصون الحرمات وتشجع على فعل الخيرات ، وتحمي الفضيلة وتذم الرذيلة نظراً لدقتها في التمييز بين الصح والخطأ والحق والباطل والخير والشر ، بينما المصادر الوضعية للتنظيم الإداري الحديث فإن معاييرها تنقصها الدقة والوضوح فهي تحلّ الحرام وتحرم الحلال وتتبع المصالح أياً كان نوعها .

٦- إن هذه المصادر تربط عملية الجزاء ، ثواباً كان أم عقاباً ، بقطبي الدنيا والآخرة ، بينما تسقط المصادر

الوضعية للتنظيم الإداري الحديث الجراء الأخرى من
حسابها تماماً .

هذا وفي الفصل الخامس التالى سيكون الحديث عن التوظيف
باعتباره واحداً من العمليات الإدارية المهمة .

مراجع الفصل الرابع

4th. Chapter References

- ١- ابن أنس ؛ مالك ، موطأ الإمام مالك ، إعداد : أحمد راتب عرموش، بيروت : دار النفائس ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .
- ٢- _____ ، الموطأ ، تحقيق : بشار عواد معروف ومحمود محمد خليل ، ط ١ ، ج ٢ ، بيروت : مؤسسة الرسالة، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م .
- ٣- ابن الجوزي ؛ أبو الفرج ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، دمشق : دار إحياء علوم الدين ، (د . س .) .
- ٤- ابن حجر العسقلاني ؛ أبو الفضل أحمد بن محمد بن علي ، الإصابة في تمييز الصحابة ، ج ٣ ، بيروت : مؤسسة الرسالة ، (د . س .) .
- ٥- _____ ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، ج ٤ ، الرياض : نشر وتوزيع الرئاسة العامة لإدارة البحوث والإفتاء والدعوة والإرشاد ، (د.س .) .
- ٦- ابن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج ١ ، عمان : مكتبة الأقصى ، ١٣٩٧هـ / ١٩٧٧م .

- ٧- ابن رشد ؛ محمد بن أحمد ، بداية المجتهد ونهاية المقتصد ، تحقيق : محمد سالم الحسين وشعبان محمد إسماعيل ، ج ٢ ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، (د . س .) .
- ٨- ابن سلام ؛ أبو عبيد القاسم ، كتاب الأموال ، تحقيق : خليل محمد هراس ، ط ١ ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٨م .
- ٩- ابن قدامة ؛ أبو محمد عبد الله بن محمد ، المغنى ، تحقيق : عبد الله بن عبد المحسن التركي وعبد الفتاح محمد الحلو ، ط ٤ ، الرياض : دار عالم الكتب ، ١٤١٩هـ / ١٩٩٩م .
- ١٠- ابن كثير ؛ الحافظ أبو الفداء إسماعيل ، تفسير ابن كثير ، ط ٣ ، ج ٢ ، بيروت : دار المعرفة ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .
- ١١- ابن ماجه ، أبو عبيد الله محمد بن يزيد ، سنن ابن ماجه ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج ١ ، ج ٢ ، القاهرة : مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه ، ١٩٧٢م .
- ١٢- إسماعيل ؛ شعبان محمد ، مصادر التشريع الإسلامي وموقف العلماء منها ، الرياض : دار المريخ ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .
- ١٣- التركي ؛ عبد الله عبد المحسن ، أسباب اختلاف الفقهاء ، ط ١ ، القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .

- ١٤- توفيق ؛ حسن أحمد ، الإدارة العامة ، القاهرة : الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .
- ١٥- رابطة العالم الإسلامي ؛ نشرة عن نشاط المجمع الفقهي الإسلامي التابع للرابطة ، الدورة الثامنة ، مكة المكرمة : مطابع الرابطة ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .
- ١٦- رشيد ؛ أحمد ، نظرية الإدارة العامة ، ط ٥ ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨١م .
- ١٧- زيدان ؛ عبد الكريم ، مدخل لدراسة الشريعة الإسلامية ، ط ٨ ، بيروت : مؤسسة الرسالة ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .
- ١٨- السجستاني ؛ أبو داود ، سنن أبي داود ، إعداد وتعليق : عزت عبيد الدعاس ، ط ١ ، ج ٣ ، حمص : نشر وتوزيع محمد علي السيد ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .
- ١٩- صالح ؛ محمد أديب ، مصادر التشريع الإسلامي ومناهج الاستنباط ، دمشق : المطبعة التعاونية ، ١٣٨٧هـ / ١٩٦٨م .
- ٢٠- الصنعاني ؛ محمد بن إسماعيل ، سبل السلام ، تصحيح وتعليق : فؤاد أحمد زمرلي وإبراهيم محمد الجمل ، ط ٤ ، ج ٤ ، بيروت : دار الكتاب العربي ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

٢١- الطهطاوي ؛ عبد الرحيم عنبر ، هداية الباري إلى ترتيب صحيح البخاري ، ج ١ ، بيروت : دار الرائد العربي ، ١٩٧٩ م .

٢٢- الطيّار ؛ عبد الله محمد ، خيار المجلس والعيب في الفقه الإسلامي ، ط ١ ، الرياض : جامعة الإمام بن سعود الإسلامية ، ١٤٠٠ هـ .

٢٣- عبد السلام ؛ جعفر ، النظام الإداري السعودي ، ط ١ ، القاهرة : المطبعة السلفية ومكتبتها ، ١٣٩٧ هـ / ١٩٧٧ م .

٢٤- عبد الله ؛ محمد حميد ، مجموع الوثائق السياسية للعهد النبوي والخلافة الراشدة ، ط ٤ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤٠٣ هـ / ١٩٧٧ م .

٢٥- عبد الهادي ؛ حمدي أمين ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن : الأصول العامة ، ط ٢ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦ م .

٢٦- الفاسي ؛ علال ، مقاصد الشريعة الإسلامية ، الدار البيضاء : مكتبة الوحدة العربية ، ١٣٨٢ هـ / ١٩٦٣ م .

٢٧- الفتي ؛ محمد علي عثمان ، فقه المعاملات : دراسة مقارنة ، الرياض : دار المريخ ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م .

٢٨- القطان ؛ مناع ، التشريع الإسلامي ، بيروت : دار الرسالة،
١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

٢٩- المزجاني ؛ أحمد بن داود ، عناصر التنظيم الإداري من منظور إسلامي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة) ، ج ٥ ، جدة : جامعة الملك عبد العزيز ،
١٤١٢هـ / ١٩٩٢م ، ص ٦٧-٩٦ .

٣٠- المعداني ؛ أبو الحسن بن رحال ، كشف القناع عن تضمين الصناعات ، تحقيق : محمد أبي الأجفان ، تونس : الدار التونسية للنشر / ١٩٨٦م .

٣١- النسائي ؛ أبو عبد الرحمن بن شعيب ، سنن النسائي ، ج ٥ ، بيروت : دار الكتاب العربي ، (د . س .) .

٣٢- النووي ؛ يحيى شرف أبو زكريا ، رياض الصالحين ، تحقيق : عبد العزيز رباح وآخرين ، ط ٣ ، دمشق : دار المأمون للتراث ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

٣٣- النيسابوري ؛ أبو الحسن مسلم بن الحجاج ، الجامع الصحيح ، ج ٦ ، بيروت : دار الآفاق الجديدة ، (د . س .) .

34- Waldo; D. , Ideas and Issues in Public Administration ,
N.Y. : Mc.Graw-Hill Book, Inc.,1953.

الفصل الخامس

التوظيف

Staffing

﴿ . . . إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾

من الآية ٣٦ : سورة القصص .

تمهيد : Preface

في الفصل السابق كان الحديث عن التنظيم الإداري من منظور إسلامي مفهوماً ومصادر أساسيةً واجتهاديةً ، وفي هذا الفصل عرضٌ لعملية التوظيف .

إن ولاية الأمر في الإسلام لا تعني الحاكم الأعلى فقط ولكنها تشمل كل عمل في الجهاز الحكومي من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته ولذا أصبحت الوظيفة العامة ليست من حق أي شخص يتقدم إليها بناءً على انتمائه القبلي أو صلتَه بزيدٍ أو عبيدٍ من الناس أو العلاقة بصاحب القرار من ناحية جوارٍ أو قرابةٍ أو مصلحةٍ . . . وإنما يتم شغل هذه الوظيفة في الإدارة الإسلامية بناءً على معايير موضوعيةٍ تحرّياً للجدارة والكفاءة المطلوبتين وأداءً للأمانة التي يؤكد عليها الإسلام . . . وفي هذا الفصل مبحثان :

المبحث الأول :

- (١) مفهوم التوظيف في الإسلام .
- (٢) معايير الوظيفة العامة في الإسلام .

المبحث الثاني :

مهام عملية التوظيف .
وفي نهاية الفصل يوجد عرض للمراجع .

المبحث الأول

(١) مفهوم التوظيف : Staffing Concept

التوظيف له تعريف مختصر ورد في دليل مصطلحات الإدارة العامة ومفاده أنه شغل وظائف المنظمة بالأفراد^(١).

ومن المنظور الإسلامي التوظيف يعتبر عملية إدارية مهمتها تزويد المنشأة بما تحتاجه من طاقة بشرية مسلمة بأسلوب يحوص على تكافؤ الفرص وعدالة الاختيار على أن تكون هذه الطاقة ذات كفاءة عالية تستجيب لمعايير القوة والأمانة والحفظ والعلم وتعمل على تحقيق أهداف مشروعة. ويمكن استخدام طاقة بشرية غير مسلمة ذات مهارة مهمة ومطلوبة عند الضرورة ولفترة محدودة وبترتيب مسبق يهيئ الإدارة للاستفادة من خبرتها اللازمة .

ومن هذا التعريف يمكن استنتاج خصائص التوظيف الآتية :

١- إنه وظيفة إدارية ضمن الوظائف التي تقوم بها الإدارة إذ لا يمكن للإدارة أن تقوم بنشاطها دون وجود طاقة بشرية يجب توفيرها لعمل ذلك .

٢- أنه يعمل على تزويد المنشأة بما تحتاجه من موظفين .

(١) خلوصي ، دليل المصطلحات الإدارية ، ص ١٠٠ .

٣- أنه يفضل أن يكون الموظفون مسلمين في ظل الإدارة الإسلامية .

٤- أن يخضع المرشحون لمعايير الجدارة في التعيين وأهمها القوة والأمانة والحفظ والعلم الواردة في القرآن الكريم .

٥- إنه يمكن الاستعانة بأي خبرة أجنبية { غير رسمية } عند اللزوم .

٦- أنه يجب أن يتم الاختيار بناء على تكافؤ الفرص وعدالة الترشيح .

٧- أن الموظفين الذين يتم اختيارهم يمارسون أعمالهم من أجل تحقيق أهداف مشروعة .

(٢) معايير الوظيفة العامة في الإسلام :

Islamic Standards for Staffing

ترتكز الوظيفة العامة في الإسلام على معايير واضحة جاءت في القرآن الكريم وفي السنة المطهرة التي أكدت على وجوب توافرها في كل من يشغل الوظيفة العامة باعتبارها مناط مصلحة الرعية . . وهذه المعايير أربعة هي : القوة ، والأمانة ، والحفظ ، ثم العلم . . ويمكن شرحها باختصار على النحو التالي :

أولا : القوة Strength

وهي كما سبقت الإشارة إليها تتضمن ناحيتين : معنوية

ومادية إلا أنهما هنا تشمل الإثنين معاً حيث تعني القدرة دونما ترددٍ على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب للمشكلة المطروحة سواء أكانت عسكرية أم مدنية . فالقائد العسكري مثلاً يكون قوياً حينما تكون لديه القدرة على أسلوب المناورة وإبراز الخبرة والمعرفة بالأساليب القتالية الهجومية والدفاعية على السواء بطريقةٍ ترهب عدوه وتثبت جدراته . . أما في الجانب المدني فيكون القائد قوياً عندما يكون قادراً على ترسيخ قواعد العدل والمساواة في تعامله وموظفيه مع الجمهور وتنفيذ الأنظمة على الجميع دون مجاملةٍ أو محسوبيةٍ أو منفعةٍ خاصةٍ أو خوفٍ من سلطان .

وفي هذا يقول شيخ الإسلام ابن تيمية :

" والقوة في كل ولايةٍ { يعني وظيفة } بحسبها ، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب والخبرة بالحروب والمخادعة فيها ، فإن الحرب خدعةٌ ، وإلى القدرة على أنواع القتال : من رميٍ وطعنٍ وضربٍ . . . والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام ^(١) " .

وقد وردت في القرآن الكريم الإشارة إلى القوة وما فيها من خير في قوله تعالى :

(١) ابن تيمية ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، ص ١٥ - ١٦ .

﴿ . . . إن خير من استأجرت القوي الأمين ﴾

من الآية ٣٦ : سورة القصص .

ثانياً : الأمانة Integrity / Fidelity

وهي - هنا - تعني الحرص على أداء الواجبات الوظيفية بكل دقة ونزاهةٍ وحيادٍ والتزامٍ . ونظراً لأهميتها فقد وردت في كتاب الله الكريم في ست سور منه بما يؤكد على أدائها ويجعلها أساسية للمؤمنين ومن هذه الآيات :

﴿ إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل . . . ﴾

من الآية ٥٨ : سورة النساء .

﴿ والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون ﴾

الآية ٧ : سورة المؤمنون .

والأمانة هي مفتاح الثقة وبوابة الصدق وساحة الطمأنينة ، وهي صفة عملية لا تظهر إلا بالممارسة ولا تُعَرَفُ إلا عن طريق الآخرين إذ لا يمكن لأحدٍ أن يدّعي بأنه أمينٌ ما لم يؤيده عمله وتعامله مع الناس موظفين أو جمهوراً . . فالأمانة صفةٌ تطبيقيةٌ يصدّقها أو يكذبها العمل . .

والأمانة موجودة في الفرد كما هي موجودة في الجماعة إلا أن أساسها الفرد . فالمسلم يحمل أمانةً على ثلاث جهات : الأولى

مسؤوليته أمام الله عز وجل ، والثانية مسؤوليته أمام نفسه ، والثالثة مسؤوليته أمام الجماعة إذ تفرض عليه الأمانة القيام بكل هذه الواجبات الخاصة بربه ونفسه ومجتمعه بكل صدق وموضوعية وإخلاص لا يخدش صفاءها أو يلوث طهرها فتتسل من بين جوانحه ويصبح خائناً لها مذموماً مدحوراً . وعندها بين الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه إن فقدان الأمانة هو ضياعها وهو علامةٌ من علامات دُنُوِّ يوم القيامة حيث يقول :

(إذا ضُيِّعت الأمانة فانتظر الساعة . قال : كيف إضاعتها يا رسول الله : قال : إذا أُسْنِدَ الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة)^(١) .

وهذا الحديث القوي موجّهٌ إلى كل ذي سلطان بأن يتقي الله تعالى في الأمانة الملقاة على عاتقه وأن يعتمد إلى اختيار الأكفأ والأفضل والأمثل لمن يرغب في تكليفه بعملٍ دائمٍ أو مؤقتٍ له علاقةٌ بالمصلحة العامة التي يجب على الموظف الاهتمام بها ورعايتها . .

الموظف العام والعمل الحر :

ومما يعزّز جانب الأمانة والوفاء بشروطها ، تفرُّغ الموظف العام لعمله الذي يشغله في الجهاز الحكومي إذ لا يجوز أن يمارس أي عمل آخر تجاري خاص به حتى لا يؤدي ذلك إلى اهتمامه بمصلحته الخاصة - وهذا شيءٌ فُطِرَ الإنسان عليه - على حساب المصلحة العامة . . وإنه قد ظهر أناسٌ في الوقت الحاضر ينادون

(١) البرهان فوري ، كثر العمال ، ط ١ ، ج ١٤ ، ص ص ٢٢٨-٢٢٩ ، حديث رقم ٣٨٥٠٨ .

بالسماح لموظفي الدولة بمزاولة مهنة خاصة بهم إلى جانب أعمالهم الحكومية بشرط ألا يؤثر على التزاماتهم الأساسية التابعة لوظائفهم العامة وألا تغطي مصالحهم الخاصة على المصلحة العامة . . وهذا - في الواقع - كلام إنشائي سهل الصياغة ، ولكنه صعب التنفيذ وبخاصة في دول العالم الثالث في ظل غياب تطبيق المعايير الصحيحة التي تضمن حسن أداء الموظف العام المتفرغ أصلاً للعمل الحكومي ، فضلاً عن ضمان أدائه عند ممارسته لوظيفتين : الأولى حكومية والأخرى تجارية . وعلى ولي الأمر عدم التساهل في هذا الأمر وذلك بتخيير الموظف العام في البقاء على وظيفته والتفرغ لها، أو تركها لغيره إذا أثر القيام بنشاطه التجاري . وإن رأي المؤلف هذا قائم على سند شرعيّ مثل عدم سماح عمر رضي الله عنه لعماله بممارسة التجارة حيث يقول لهم : " إنما بعثناكم ولأمة ولم نبعثكم تجاراً " .^(١)

أما أبناء الموظف العام فيمكنهم ممارسة التجارة شريطة ألا تكون الحكومة طرفاً فيها^(٢) بصورة مباشرة ، أو غير مباشرة وإذا صدر تنظيم معين يسمح لفئات معينة من موظفي الدولة بممارسة أعمال خاصة من أجل تقديم خدماتهم المهمة جداً إلى المجتمع إضافة إلى وظائفهم العامة ، فإن هذا الاستثناء من القاعدة لا يجب تعميمه وذلك مثل خدمات الأطباء والمهندسين والمستشارين والفنيين والعلماء

^(١) ابن همام الصنعائي ، المصنف ، ج ٨ ، ص ٣٠٠ .

^(٢) ابن قدامة ، المغني ، ج ٨ ، ص ٤٤٧ .

المتخصصين وبضوابط دقيقة وصارمة تؤكد عليهم أهمية الأداء الكامل لمهام أعمالهم في الجهاز الحكومي ، كما تؤكد على حرمان المخالف منهم فوراً من هذا الاستثناء .

إن رأي المؤلف في عدم السماح للموظف العام بممارسة العمل التجاري هو مع افتراض مسؤولية الحاكم عن تحقيق إشباع الموظف لاحتياجاته الأساسية عندما لا يمكنه دخله المحدود من ذلك . . فتنظيم الوفاء بهذه الاحتياجات يضمنه ولي الأمر من خلال بيت مال المسلمين عند عجز المرتب المقرر شهرياً عن تحقيق هذا الإشباع ، إضافة إلى توفير الخدمات التعليمية والصحية والمواصلات والسكن وما شابه ذلك من احتياجات تطرق إليها الحديث الشريف كحقوق للموظف العام " أنظر ص ٢٤٧ " في هذا الفصل .

وفي هذا يبين شيخ الإسلام ابن تيمية أن أداء الأمانة في تولية الوظائف الحكومية تتطلب توافر الأسس الأربعة الآتية : ^(١)

١ - استعمال الأصلح : Appointing the Best

فيجب على ولي الأمر أن يولي على كل عمل من أعمال المسلمين أصلح من يجده لذلك العمل لقول النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه :

^(١) ابن تيمية ، (مرجع سابق) ص ٩-٢٥ (بتصرف) .

(من ولي من أمر المسلمين شيئاً ، فولّى رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله) ، فيجب عليه البحث عن الجديرين للولايات { الوظائف } من نوابه على الأمصار { الأقاليم } من الأمراء الذين هم نواب ذي السلطان والقضاة ومن أمراء الأجناد ومقدمي العساكر الكبار والصغار وولاية الأموال من الوزراء والكتّاب . . . فيجب على كل من ولي شيئاً من أمر المسلمين ، من هؤلاء وغيرهم ، أن يستعمل فيما تحت يده في كل موضوع أصلح من يقدر عليه . ولا يقدم الرجل لكونه طلب الولاية أو سبق في الطلب . بل ذلك سبب للمنع ، فقد جاء في الصحيحين عن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أنه قال :

(أن قوماً دخلوا عليه فسألوه ولاية {وظيفة} ، فقال : إنا لا نولّي أمرنا من طلبه) . وقوله أيضاً :

(إنا لا نستعمل على عملنا من يريده) ^(١) .

٢- اختيار الأمثل فالأمثل : Selecting the Best Available

إذا عرف هذا فليس عليه أن يستعمل إلا الأصلح الموجود ، وقد لا يكون في الموجود من هو صالح لتلك الولاية ، فيختار الأمثل فالأمثل في كل منصب بحسبه . وإذا فعل ذلك بعد

^(١) ابن عبد ربه ، العقد الفريد ، ج ١ ، ص ٢١ .

الاجتهاد التام وأخذه للولاية بحقها ، فقد أدى الأمانة وقام بالواجب في هذا الموضع من أئمة العدل والمقسطين .

٣- اجتماع القوة والأمانة : Strength – Integrity Trait

اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل . ولهذا كان عمر بن الخطاب يقول : " اللهم أشكو إليك جلد الفاجر وعجز الثقة " . فالواجب في كل ولاية الأصلح بحسبها . فإذا تعين {وجد} رجلان أحدهما أعظم أمانة والآخر أعظم قوة ، قدم أنفعهما لتلك الولاية وأقلهما ضرراً فيها . فيقدم {مثلاً} في إمارة الحروب الرجل القوي الشجاع وإن كان فيه فجور على الرجل الضعيف العاجز وإن كان ذا أمانة . كما سئل الإمام أحمد عن الرجلين يكونان أميرين في الغزوة أحدهما قوي فاجر والآخر صالح ضعيف ، مع أيهما يُغزى ؟ فقال : أما الفاجر القوي ، فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه . وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه للمسلمين ، فيُغزى مع القوي الفاجر ... وإن كانت الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشد ، قدم الأمين، مثل حفظ الأموال ونحوها . فأما استخراجها وحفظها فلا بد فيه من قوة وأمانة فيولّى عليها شاذّ قويّ يستخرجها بقوته ، وكاتب أمين يحفظها بخبرته وأمانته . وإذا لم تتم المصلحة برجل واحد جمع بين عديدين . . إذا لم تقع الكفاية بواحد تام .

٤ - معرفة الأصلح : The Right One for The Right Task

وذلك إنما يتم بمعرفة مقصود الولاية ، ومعرفة طريق المقصود { الهدف } فإذا عُرِفَت المقاصد والوسائل تمَّ الأمر . . . وكان النبي إذا بعث أميراً على حربٍ كان هو الذي يؤمّره للصلاة بأصحابه { ليكون أصلحهم للدين هو أصلحهم للدنيا } . . . فإن تكافأ رجلان { أمام الأمير مثلاً } أو خفي { عليه } أصلحهما { لعمل ما } أقرَّع { أي أجرى القرعة } بينهما كما أقرع سعد بن أبي وقاص بين الناس يوم القادسية لما تشاجروا على الأذان . . . " وعندها يكون - المتولي قد أدى الأمانات في الولايات إلى أهلها كما أمر الله تعالى في كتابه الكريم " .

ويشير طبلية في هامش كتابه (ص ١٢٤) إلى قول ورد في قواعد الأحكام لابن عبد السلام ، الآتي : - (١)

" . . . وإنما تنصب الولاية في كل ولايةٍ عامةٍ أم خاصةٍ للقيام بجلب مصالح المولّى عليهم وبدرءِ المفساد عنهم لذلك يجب تعيين الأصلح ، إلا أن يكون هذا الأصلح بغيضاً أو محتقراً عندهم ، ويكون الصالح محبباً إليهم ، عظيماً في أعينهم ، فيقدم الصالح على الأصلح . . . " ويضيف أيضاً " أقول : يلاحظ أن المفاضلة هنا بين صالح وأصلح وليس بين فاسدٍ

(١) السلمي ، قواعد الأحكام في مصالح الأنام ، ج ١ ، ص ٧٤ .

وصالح ، وقد عدل عن الأصلح إلى الصالح لوجود معارض^(١) .

ثالثاً : الحفظ : Persistence

وهو " يعني الحراسة والمراقبة والمحافظة والتيقظ وقلة الغفلة"^(٢) ، وحفظ الشيء يعني "صانه وحرسه ورعاه عنه وواظب عليه"^(٣) . والحفيظ في عمله هو المواظب الذي يتسم باليقظة وقلة الغفلة والرعاية الكافية والمواظبة الدؤوبة في الأداء والإنجاز بشكلٍ يؤهله لحراسة سير العمل وصيانته من أي عثرةٍ والدفاع عنه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة . وقد وردت هذه الصفة على لسان نبي الله تعالى يوسف عليه السلام كما جاء في القرآن الكريم إذ يقول لعزير مصر :

﴿ قال اجعني على خزائن الأرض . إني حفيظٌ عليمٌ ﴾

الآية ٥٥ : سورة يوسف .

أي أن النبي يوسف عليه السلام طلب من الملك تعيينه مشرفاً عاماً على الثروات الطبيعية { خزائن الأرض } مؤكداً له أن لديه القدرة والاستعداد المطلوب لإدارة الشؤون الاقتصادية والمالية ورعايتها بما يصونها من الزوال أو التعثر وذلك بحسن التصرف

(١) طلبية ، نظام الإدارة في الإسلام : دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة ، ص ١٢٤ .

(٢) الجوهري ، الصحاح : تاج اللغة وصحاح العربية ، ج ٣ ، ص ١٧٢ .

(٣) أنيس ، المعجم الوسيط ، ص ١٨٥ .

والعلم بشؤون الإدارة والرعاية والمواظبة الدؤوبة في الأداء والإنجاز لبلوغ الغايات المحددة المحققة للمصلحة العامة .

نقطة مهمة تبدو للقارئ - الفاحص - وهو كيف طلب يوسف عليه السلام التولية بقوله : ﴿ اجعلني على خزائن الأرض ﴾ وهذا من الأمور المحظورة في الإدارة الإسلامية ، كما أنه زكى نفسه بقوله :

﴿ . . . إني حفيظ عليم ﴾

والله تبارك وتعالى يقول :

﴿ . . . فلا تزكوا أنفسكم . هو أعلم بمن اتقى ﴾

من الآية ٣٢ : سورة النجم .

والجواب - كما خلص إليه ابن كثير - هو أنه يجوز للرجل مدح نفسه إذا جهل أمره للحاجة ، فذكر أنه خازن أمين نو علم وبصيرة بما يتولاه لما سيستقبلون من السنين التي أخبرهم بشأنها فيتصرف لهم على الوجه الأحوط والأصلح والأرشد ^(١) . ويقول صاحب " الظلال " إنه لم يكن يعيش - يعني يوسف - في مجتمع مسلم تنطبق عليه قاعدة عدم تزكية النفس عند الناس وطلب الإمارة على أساس هذه التزكية ، كما أنه كان يرى الظروف التي تمكن له

(١) الرفاعي ، تيسير العلي القدير لاختصار تفسير ابن كثير ، ج ٢ ، ص ٤٨٨ .

من أن يكون حاكماً مطاعاً لا خادماً في وضع جاهلي ، وكان الأمر كما توقع (١) .

ولذا فإن معيار الحفظ يشير بأهميته إلى تأكيد وجود الإحساس بالمسؤولية وشموليتها للموظف المسلم الذي يحتل وظيفة كبرى أو صغرى في الجهاز الإداري للدولة الإسلامية .

رابعا : العلم : Knowledge

وهو باختصار كمية المعلومات والمعرفة الضرورية للقيام بنشاطٍ ما بصورةٍ مقبولةٍ مما ينتج عنها خبرةٌ بذلك . والخبرة مرادفةٌ للعلم فيقال : العلم والخبرة . .

" فالذي لا خبرة له ولا علم بالأمر لا قدرة له على القيام به ، وتكليفه القيام وإسناده إليه من الظلم له ولكل من له به علاقة ، لذلك حرص الشارع الحكيم أن يكون من يلي أي أمر من الأمور على علم به ، لتكون خطواته سائرة عن علمٍ ودرايةٍ مؤديةٍ إلى الهدف المرسوم ، ولأن الجاهل بالعمل يؤدي جهله في الغالب إلى فشله في وظيفته " (٢) .

ونظراً لأهمية العلم القصوى في حياة الإنسان فرداً وجماعةً ذكراً وأنثى راعياً ورعيةً فقد زخر بمضامينه الكتاب والسنة في آياتٍ

(١) قطب ، في ظلال القرآن ، ج ٤ ، ص ٢٠١٣ .

(٢) قادري ، الكفاءة الإدارية في السياسة الشرعية ، ص ١٩ .

كريمةٍ وأحاديثٍ شريفةٍ كثيرةٍ ، منها أن الله تبارك وتعالى يقول في محكم تنزيله :

﴿ . . . وقل ربي زدني علما ﴾

من الآية ١١٤ : سورة طه .

﴿ . . . هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون . . . ﴾

من الآية ٩ : سورة الزمر .

فإذا أراد شخصٌ أن يصلي فعليه أن يتعلم كيفية الإعداد للصلاة من طهارةٍ ولباسٍ ثم يتعلم كيفية أدائها كما ينبغي ، وهكذا في الصوم ونحوه من العبادات الأخرى لأن عبادة الله سبحانه وتعالى عن علمٍ أفضل من عبادته عن جهلٍ . وما ينطبق على العبادات ينطبق أيضا على المعاملات إذ أن المحاسب لا يتأتى له القيام بعمله المالي ما لم يكن عالماً به وكذلك المهندس والطبيب والإداري بكافة نشاطاته التنظيمية والعلاقات العامة والإنسانية والمهارات الفنية وما شابه ذلك .

وبناءً على هذه الأهمية القصوى للعلم قال المعلم الأول للإنسانية عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأزكى التسليم : (طلب العلم فريضة على كل مسلم . .)^(١) أي ومسلمة .

وينقسم العلم من حيث وجوبه إلى قسمين : -

^(١) المنذري ، الترغيب والترهيب من الحديث الشريف ، ج ١ ، ص ٩٦ ، حديث رقم ١٠ .

فرض عين : Individual Obligation

وهو كل ما يتوجب على المسلم العاقل البالغ ذكراً و أنثى تعلمه من أجل القيام بجميع العبادات على نورٍ وهدى و يقينٍ فعلاً وتركاً .

فرض كفاية : Collective Obligation

" فهو كل علم لا يستغنى عنه في قوام الدنيا . . . وإذا قام به واحدٌ كفى وسقط الفرض عن الباقيين " (١) .

ويدخل ضمن هذه العلوم الإدارة والتنظيم والمحاسبة والطب والهندسة واللغات والحرف الفنية والمهن التقنية وما شابه ذلك وإن افتقاد أيٍّ من هذه العلوم الدنيوية في المجتمع المسلم يصبح وجوده فرض عينٍ يتعين على الوالي توفيره بين صفوف المسلمين ، والتشجيع عليه بناءً على قاعدة ما لا يتم الواجب إلا به يصبح واجباً كضرورة توفير الطبييات والمدارس وغير ذلك مما يكون له القيام بخدمة المرأة المسلمة في المجتمع المسلم ويدخل في كافة العلوم الأخرى ذات العلاقة بثروات الأمة الإسلامية وتعزيز سيادتها برّاً وبحراً وجوّاً واستقلالها سياسياً واقتصادياً وإعلامياً وصناعياً وما شابه ذلك .

(١) ابن قدامة ، مختصر منهاج القاصدين ، ص ص ١٦ - ١٧ .

المبحث الثاني

مهام عملية التوظيف : Staffing Tasks

إن مهمة اختيار الموظف تتضمن مهاماً أخرى ذات علاقةٍ بعملية التوظيف ككل منها :

توصيف الوظائف - الاختبار فالاختيار - الأجر - الحوافز -
التأديب - التقاعد . . ويستحسن شرح هذه المهام بإيجاز في الآتي:-

أولاً - توصيف الوظائف : Job Description

ويقصد به تحديد الواجبات والمسؤوليات العملية الخاصة بالوظيفة إذ لا يمكن للجهة الرسمية المعنية بالتوظيف تحديد شروطٍ خاصةٍ أو عامةٍ أو كليهما للتوظيف دون معرفةٍ مسبقةٍ بماهية الوظيفة والواجبات التابعة لها لأن الواجبات القضائية تختلف عن الواجبات العسكرية وتختلف عن المهام المالية والإدارية وهكذا دواليك . ولكل منها شروطٌ محددةٌ يجب توافرها في الشخص المرشح لشغلها .

ولعل القارئ يذكر ما أشار إليه ابن تيمية في الفقرة السابقة الخاصة بـ " معرفة الأصلح " والتي لا تتم - حسب رأيه - إلا بمعرفة " مقصود الولاية {هدف الوظيفة} والوسائل {الواجبات أو الاختصاصات أو المهام} المحققة لهذا المقصود".

وهذا بلا شك فيه - يُعَدُّ سبقاً في إدارة شؤون الموظفين التي يتحدث عنها الفكر الإداري الحديث ، أو بالتحديد في توصيف الوظيفة .

ثانياً - الاختبار ثم الاختيار : Testing before Selecting

إن القاعدة المعمول بها في الإدارة الإسلامية منذ العصر النبوي في شغل الوظائف الشاغرة هي الاختبار العملي - شفوي أو تحريري - قبل الاختيار إن لم يكن المرشح معروفاً مسبقاً في علمٍ أو مهارةٍ . . . ومن أشهر الحالات التي يمكن الإشارة إليها كمثال هي رغبة الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه في إرسال الصحابي الجليل معاذ بن جبل إلى اليمن فقد عقد له مقابلةً شخصيةً كانت بمثابة اختبارٍ قائلاً له :

- (كيف تقضي إذا عرض لك قضاء.؟) .

- قال : أقضي بكتاب الله .

- قال : (فإن لم تجده في كتاب الله ؟) .

- قال : فبسنة رسول الله - صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه - .

- قال : (فإن لم تجده في سنة رسول الله - صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه - ولا في كتاب الله ؟) .

- قال : أجتهد رأيي ولا آلو - أي لا أقصر - .

فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه صدره وقال : (الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله - صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه - لما يرضي رسول الله) .^(١)

وهذا يعني أن الصحابي الجليل اجتاز الامتحان بنجاح وصدر قرار تعيينه - الشفوي - كمبعوث لنبي الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه إلى اليمن ليعمل قاضياً هناك .

وكذلك عمل الخلفاء الراشدون من بعده .. ومن أمثلة الامتحان التحريري الذي يعقده المسؤول لمرشحه ليتأكد من كفاءته دعوة أمير المؤمنين عمر بن الخطاب لزياد بن أبي سفيان الذي استخلفه أبو موسى الأشعري على البصرة عند قدومه إلى المدينة المنورة وكان زياد حدثاً - شاباً صغير السن - فلما أراد المجيء إلى الخليفة استخلف عمران بن حصين . . فلما قدم إلى الخليفة طلب منه عمر الكتابة إلى خليفته بما يجب أن يعمل به . فكتب كتاباً فنظر فيه عمر ثم أمره بأن يكتب ثانيةً ، وثالثةً وهو يقرأ ويتفحص ما كتب .. حتى تأكد من جدارته واطمأن إلى فطنة أبي موسى في اختيار مساعديه^(٢) .

^(١) ابن الأثير ، جامع الأصول في أحاديث الرسول ، ج ١٠ ، ص ١٧٧ ، حديث رقم ٧٦٧٣ .

^(٢) الحëshيارى ، كتاب الوزراء والكتاب ، ص ص ١٧-١٨ (بتصرف) .

ثالثاً - الأجر : Pay

الأجر أو المرتب هو عطاءٌ ماديٌّ يحصل عليه الشخص الموظف أو العامل مقابل عملٍ يقوم به ويكون مقطوعاً إذا كان أجراً ومِنْتَظَماً إذا كان مرتباً .. وهو حقٌّ أساسيٌّ من حقوق العامل أو الموظف وفي ذلك يقول الله عز وجل الذي أقر الأجر مقابل العمل :

﴿... وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْراً حَسَناً﴾

من الآية ٢ : سورة الكهف .

وقد بيّن المولى الكريم في آية أخرى قضية الأجر ومنها ما جاء على لسان موسى مخاطباً الخضر عليهما السلام في قوله تعالى :

﴿ ... قَالَ لَوْ شِئْتَ لَاتَّخَذْتَ عَلَيْهِ أَجْراً ﴾

من الآية ٧٧ من سورة الكهف .

وقوله تعالى :

﴿ ... فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَاتَوَهُنَّ أَجُورَهُنَّ ﴾

من الآية ٦ : سورة الطلاق .

ويجب على صاحب العمل تحديد مقدار الأجر أو المرتب مسبقاً وموافقة العامل عليه قبل قيامه بالعمل ، وذلك لكي يعرف ما

سوف يجنيه من عمله ويضمن على تحصيله من الجهة المنفقة
دونما أي نقص . (والمصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله
وصحبه نهى عن استئجار الأجير { العامل } حتى يبين له
أجره).^(١) ويقول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أيضا:
(. . من استأجر أجيراً فليعلمه أجره)^(٢) .

وأمر النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه صاحب
العمل أن يفي بالتزامه ويعطي العامل أجره متى ما استوفى منه
العمل . . وفي هذا يقول الحديث القدسي الشريف :

(قال الله تعالى : ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجلٌ أعطى
بي ثم غدر ، ورجلٌ باع حرّاً فأكل ثمنه ، ورجلٌ استأجر
أجيراً فاستوفى منه فلم يعطه أجره)^(٣) .

ومنعاً للمماطلة والتسويف في دفع الأجر إلى الموظف مما يؤدي
إلى تأخيرها، وبالتالي حرمان الموظف من الاستفادة من كد يده ،
يقول النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

(أعطوا الأجير أجره قبل أن يجفّ عرقه)^(٤) .

^(١) ابن حنبل ، المسند (الفتح الرباني) ، ج ١٥ ، ص ١٢٣ ، حديث رقم ٣٩٠ (حانبي) .

^(٢) البيهقي ، السنن الكبرى ، ج ٦ ، ص ١٢٠ .

^(٣) ابن حجر العسقلاني ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، ج ٤ ، ص ٤٤٧ ، حديث رقم ٢٢٧٠ .

^(٤) السيوطي ، صحيح الجامع الصغير ، ج ١ ، ص ٢٤٠ ، حديث رقم ١٠٥٥ . وكذلك البيهقي في سننه ،

ج ٦ ، ص ١٢١ .

ولابدّ من التذكير هنا بوجود أن يكون الأجر أو المرتب مشروعاً ومن مصادر مشروعة إذا تقرر أن يكون نقداً أو عيناً كمواد غذائية ونحو ذلك أو معنوياً كتقديم أي نوع من الخدمات المباحة التي يوافق عليه العامل أو الموظف . . كما أن هذا العطاء أجراً أو مرتباً يجب أن يكون عادلاً .. أي على قدر العمل الموكّل إلى الشخص ويتفق مع حالته الاجتماعية وطبيعة الظروف الاقتصادية المحيطة بها ويجوز تعجيله أو تأجيله حسب رضى الطرفين . . هذا وقد قرر الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه لأميره على مكة المكرمة عتاب بن أسيد رضى الله عنه عطاءً يومياً قدره درهم حقق كفايته حتى أعلن عن ذلك بنفسه أمام أهل مكة .. " ولقد أضاف أبو بكر رضى الله عنه مبدأً هاماً حين تولى الخلافة ، فقد فرض للعامل ما يشبه إعانة غلاء المعيشة إذ أنه راعى الأعباء العائلية ، فكان الأعزب يُعطى نصيباً واحداً ، والمتزوج يُعطى نصيبين نظير إعالتهم زوجته" ^(١) وبالرغم من أهمية تقدير العطاء مرتباً أو أجراً بما يحقق الكفاية للشخص إلا أنه ينبغي أن يتسم بالاعتدال ، وخير الأمور الوسط . . أي لا يقل عن مستوى حاجاتهم الأساسية كي لا يلجأون إلى طرق غير مشروعة لتغطية النقص ، ولا يزيد عنها فيركنون إلى الإسراف وسوء التصرف .. ويكفي الاطلاع على بعض ما جاء في رسالة أمير المؤمنين علي رضى الله

^(١) المنفلوطي ، نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري ، ص ١٩٧ .

عنه وكرم وجهه إلى عامله الأستر النخعي رضي الله عنه فيما يتعلق بضرورة الإسباغ على موظفيه بمعاشات كافية تمنعهم من العبث بالأمانة وتصونهم من اللجوء إلى قنوات مشبوهة ليحافظوا على إشباع ضروريات حياتهم فقال له :

" ... ثم أَصْبَغْ عليهم الأرزاق فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو تلموا أمانتك . . . " (١) .

وقد شمل هذا الإسباغ في العطاء كبار الموظفين في الدولة الإسلامية ومنهم القضاة الذين اهتم بهم الفاروق رضي الله عنه "فجعل للقاضي مرتباً محترماً لعلمه أن القاضي يزيد استقلالاً ويظهر بالمظهر اللائق بمنصبه كلما كانت ناحيته المالية موفورة. وإذا كانت أكثر الدول الآن تعمل على مبدأ توسيع أرزاق القضاة وإجراء الرواتب الكافية لهم لكي يتفرغوا إلى أعمالهم ولا تتأثر نزاهتهم ... فإن عمر بن الخطاب قد سبقهم إلى تقرير هذا المبدأ . . . " (٢) .

وبما أن الإدارة الإسلامية ذات جذورٍ تَعَبْدِيَّةٍ فإن الأجر له فلسفةٌ مغايرةٌ عن الأجر في الفكر الإداري الحديث الذي لا يتعدى بصوره المتعددة الحياة الدنيا بينما الأجر في الإسلام له امتدادٌ

(١) ابن أبي طالب ، نهج البلاغة ، ج ١ ، ص ٥٢٧ .

(٢) علي ، الإنفاق العام في الإسلام ، ص ص ٩٨-٩٩ .

من الدنيا إلى الآخرة . . والآخرة خيرٌ وأبقى . . أي أن الموظف المسلم الذي يؤدي عمله بأمانة وإخلاصٍ يصيب أجره المادي المقرر في الدنيا ، كما يناله من الله عزّ وجلّ في اليوم الآخر رضا وفضلٌ وإحسانٌ لأنه عزّ وجلّ لا يضيع أجرَ من أحسن عملاً .

رابعاً - الحوافز ^(١) : Incentives

من المهم جداً توضيح الفرق بين مفهومي الحوافز والدوافع نظراً للتباس معنى كل منهما على ذهن بعض القراء . . فالدافع هو شعورٌ داخليٌّ لدى الشخص ناشئ عن الحاجة إلى إشباع رغبةٍ معينةٍ . . مثل الشعور بالتعب يعتبر دافعاً إلى الحاجة للجلوس طلباً للراحة ، والشعور بالجوع يعتبر دافعاً للشخص إلى الحاجة للأكل طلباً للتغذية ، وكذلك الشرب والجنس والمأوى ونحوه .

(١) للمؤلف رأي خاص به تجاه التقسيمين للحوافز وهما : " حوافز إيجابية وحوافز سلبية " . وهو يتحفظ على هذا التقسيم الذي ظهر في كتب الإدارة الحديثة محاكاةً للمصطلحين الإنجليزيين وهما : Positive and Negative Incentives . . وهذا المسمى يفتقر إلى الأصالة وإلى المنطق العلمي الصحيح وإلى الذوق اللغوي السليم . ويبدو للمؤلف أن سياسة التشجيع والتشبيط أو الترغيب والترهيب أفضل بكثير من مسمى : الحوافز الإيجابية والسلبية .

فالخافز هو التهيو للانطلاق إلى الأمام أو الأعلى ، ولم يعرف قط عن الانطلاق إلى الوراء أو الأسفل . . وهو كلمة ذات مدلول إيجابي دائماً مثل : تحفز الأسد أو النمر للانقضاض على فريسته ، وقد جاء في معجم الصحاح للجوهري (ج ٣ ، ص ٨٧٤) : حفزه أي دفعه من خلفه . . فالليل يحفز النهار أي يسوقه . . ومضارعه يحفز [مثل يغفر] وليس يحفز ، وماضيه حفز [مثل غفر] وليس حفز .

أما الحافز { وجمعه حوافز } فهو شعورٌ خارجيٌّ يغري الشخص ويشجعه على الأداء الجيد ومضاعفة الجهد ، ويعتمد أساساً على العوامل والأساليب والأنظمة القائمة الخاصة بالعمل والتي تتبعها المنشأة، وهو قد يكون مادياً أو معنويّاً أو كليهما بهدف تشجيع الموظف على الإنتاج الأفضل وتشجيع زملائه في العمل للاقتداء به والتنافس فيما بينهم من أجل الحصول على تكريمٍ ماديٍّ أو معنويٍّ أو كليهما معا .

والقرآن الكريم والسنة المطهرة يكتظّان بالحوافز المعنوية المرتبطة بجَنّاتٍ عدنٍ تجري من تحتها الأنهار والخلود فيها لمن آمن واتقى وعمل صالحاً وأخلص عمله لله تبارك وتعالى ولم يشرك به شيئاً ، وكذلك المثبطات المعنوية السلبية المرتبطة بنار جهنم تلفح وجوه العصاة المكابرين والطغاة المتجبرين ولصوص أقوات العاملين وهم فيها من الخالدين . وهذا ما تميّز به الحوافز في إطار الإدارة الإسلامية عن سواها من حوافز أخرى في الإدارة الحديثة مع أن هذا لا يلغي المادية وغير المادية التي من الممكن التعامل بها شريطة أن تكون مشروعةً . . والمولى عز وجل يقول :

﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ، إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾

الآية ١٠٧ : سورة الكهف .

كما يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه مؤكداً على الإتيان ومحفزاً إليه لمن يرغب في الفوز بحسب الله تعالى له : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم العمل أن يُتَّقَنَه . .) وفي رواية أخرى (أن يُحْكَمَه)^(١) .

وتكريماً للفرسان وحفزاً للمشاة أعطى رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه عندما قسّم الغنائم للفارس ثلاثة أسهم وللراجل سهماً^(٢) .

قاعدة الحوافز في الإسلام : Islamic Norms of Incentives

والحوافز في الإدارة الإسلامية ترتكز على قاعدتين أساسيتين هما : الترغيب في الجنة والترهيب من النار . . فبناءً عليهما يقدّم الموظف على فعل شيء للحصول على الأجر والثواب أو يحجم عن فعل الشيء خوفاً من المؤاخذة والعقاب وهما في واقع الأمر يشملان المادية والمعنوية على السواء . . والرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه قد أجمل وأكمل عوامل الترغيب والترهيب للموظف العام إضافة إلى أجره (المرتب الشهري عرفاً) حيث يقول:

^(١) المحلوني ، كشف الخفاء ومزيل الإلباس عما اشتهر من الحديث على ألسنة الناس ، ج ١ ، ص ٢٨٥ ، حديث رقم ٧٤٧ .

^(٢) ابن القيم الجوزية ، زاد المعاد في هدي خير العباد ، ج ٣ ، ص ٢١٦ .

(من ولي لنا عملاً وليس له منزلٌ فليتخذ منزلاً ، أو ليس له زوجةٌ فليتزوج ، أو ليس له خادمٌ فليتخذ خادماً ، أو ليس له دابةٌ فليتخذ دابةً . ومن أصاب شيئاً سوى ذلك فهو غالٌ ، وفي رواية فهو غالٌ أو سارق)^(١) .

وهذا يعني إذا كان المرتب لا يكفي الموظف لإشباع هذه الاحتياجات ، فعلى ولي الأمر أن يحققها له من بيت مال المسلمين لكي يقيم عليه الحجة عندما يسلك مسلكاً خاطئاً يعتبر فيه غالاً أو سارقاً .

فهل يوجد نظام حوافز في العالم القديم أو الحديث مثل ما أتى به الإسلام ؟ ! نظام يشبع حاجة الموظف في توفير سكنٍ يقيم فيه ، وزوجٍ يأوي إليها ، وخادمٍ ينتفع به في قضاء حوائجه ، ودابةٍ لمواصلاته . . إنه بحق وجادة أرقى نظام لحفز الموظف الحكومي في تاريخ الإنسان .

الجانب المادي : Material Kind

وكما سبقت الإشارة إليه من أن الأجر المادي هو من الحوافز الأساسية التي يحرص عليها كل موظف بشكلٍ عامٍّ . . ولذا فإنه من المهم جداً تقرير حقيقة أدنى للأجر الذي يستطيع الموظف به أن يحفظ ماء وجهه من خلال الوفاء بحاجاته الشخصية والاجتماعية الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها . . وإن معظم كلمة { أجر }

^(١) جهاز ، مسند الشاميين (من مسند الإمام أحمد بن حنبل) ، ط ١ ، ج ٢ ، ص ٩٩٤ ، حديث رقم ١١٨٩ .

وليس كلها التي وردت في القرآن الكريم تشير إلى ثواب الآخرة
"ولكن إيماءاتها - كما يقول الدكتور البقري - يدركها اللبيب حين
يريد المثل الأعلى ليطبقه على الأجر في العمل الإداري أو عمل
المصنع أو غير ذلك . . . فأمر الدنيا موصل للآخرة " . . . ويقول
المولى جلّت قدرته :

﴿ . . . وجعلنا في نبيّته النبوة والكتاب وآتيناه أجره في الدنيا
وأنه في الآخرة لمن الصالحين ﴾

من الآية ٢٧ : سورة العنكبوت .

" والمؤمن يدرك أجره الذي تقاضاه من السلطة إنما هو من الله،
فهو الخالق والرازق سبحانه " ويقول تعالى في ذلك :

﴿ . . . إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَى الَّذِي فَطَرَنِي . . . ﴾

من الآية ٥١ : سورة هود .

﴿ . . . إِنْ أَجْرِيَ إِلَّا عَلَى اللَّهِ وَأُمِرْتُ أَنْ أَكُونَ أَوَّلَ الْمُسْلِمِينَ ﴾

من الآية ٧٢ : سورة يونس .

وآياتٌ شريفةٌ أخرى كثيرةٌ تربط الأجر بأنه على الله سبحانه
وتعالى وليس على البشر وهو شعورٌ عمليٌّ بالإيمان الخالص بالله
الخالق الرازق الذي ما من دابةٍ في الأرض ولا طائرٍ في الفضاء ولا
كائنٍ في البحار والأنهار إلّا عليه رزقها وقوتها وحياتها وموتها
ونشورها . " ومعنى ذلك عندنا أن أي دافعٍ للعمل خلا من هذه

العقيدة - الأجر على الله - قد ينحرف بصاحبه إلى شهوة أو فساد " و " من ذلك تعتبر (. . إن أجري إلا على الله . .) من الآية ٧٢ : سورة يونس إحدى القيم الدينية التي تدفع عن النفس الملل أو الانحراف وتزيد من دافعية العمل نحو - المزيد من - العمل بلا رتابة " .^(١) ويدخل ضمن الأجر أو المرتب بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر أو بالفصل أو بالسنة كافة أنواع المكافآت والعلاوات والقروض والهبات والبدلات المالية ونحو ذلك .

الجانب المعنوي : - Moral Kind

وهذا النوع من الحوافز يكتسب في الإسلام عمقاً لا يسبر غوره نظراً لارتباطه بالعقيدة الصحيحة . . فالموظف المسلم يقضي صحابة يومه في العمل يرجو رحمة ربه ورضاه محتسباً كل خطوة يخطوها لله تبارك وتعالى وهو بهذه النية وهذا المنحى يعبد ربه وبذلك ينال الحسنيين .. أجره المادي وأجره المعنوي الذي يعتبر أقوى مشجع له على العمل الدؤوب والإتقان في أدائه . . إن هذا الشعور الإيماني الذي يشكل جسراً يربط أجر الدنيا بأجر الآخرة ، يخفف على الموظف حدة الضغوط اليومية التي يواجهها أثناء عمله إذ إنه من الطبيعي لا يتعامل مع ملائكة ، بل مع أبناء جلدته ، وهم بشر لهم أفكارهم وتوجهاتهم وآمالهم وتوافقهم وتباينهم وطبائعهم المختلفة . . فكم من موظف عاقل مخلص في عمله يقول في نفسه أو لمن هو

(١) البرقي ، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، ص ص ٧٧-٧٨ (بتصرف) .

قَرِيبٌ إِلَيْهِ نَسَباً أَوْ مودَّةً : " إن صبري على رئيسي أو على فلان من الموظفين أو على من يتعامل معه من الجمهور هو لله سبحانه وتعالى الذي أُملي فيه عزٌّ وجلٌّ أن يعوضني عن ذلك خيراً " وما شابه ذلك من التعبير عن الاحتساب لوجه الله الكريم . . فالحافز المعنوي هنا وبحلاوة الإيمان هو الذي يجعل المسلمين أقلَّ شعوب العالم عُرضَةً للأمراض النفسية المؤدية إلى الانطواء أو الاعتداء أو الانتحار . .

ومن الطبيعي في الإدارة الإسلامية اعتبار الحافز المعنوي عمله ذات وجهين : وجهٌ إيمانيٌّ مرتبطٌ بالآخرة وهو المسيطر على كل أفكار وأعمال الموظف . . ووجهٌ دنيويٌّ وهو يشمل عبارات الشكر والتقدير الصادرة من الرؤساء كتابةً أو شفاهةً إلى مرؤوسيهـم والأسلوب المذهب في تعاملهم معهم والتفويض والترقية والانتداب والتكليف بمهمة معينة لفترة معينة والاستشارة والمشاركة في أعمال اللجان وتقديم خدماتٍ معينةٍ كالعناية الصحية والتعليمية والترفيهية وما شابه ذلك . . ويمكن التلميح إلى بعض ما يجب توافره في تصميم نظام الحوافز في الإدارة الإسلامية كما يأتي : -

(١) الإنصاف والعدل : Equity

ويعني التعامل مع منسوبي المنشأة على قدم المساواة بغض النظر عن الفروقات العرقية أو الجنسية ذكراً أم أنثى أو القبليّة أو المذهبية أو الإقليمية وبدون أن تكون هناك مؤثراتٌ بسبب القرابة أو النسب أو المصلحة الخاصة أو المجاملة لأن المقياس

الوحيد هو العمل وما ينتجه الموظف من وحداتٍ سواء كانت خدمةً أم سلعةً . . والله تبارك وتعالى يقول :

﴿ إن الله يأمر بالعدل والإحسان . . ﴾

من الآية ٩٠ : سورة النحل .

ويقول أيضا :

﴿ . . . ولا تبخسوا الناس أشياءهم . . . ﴾

من الآية ٨٥ : سورة الأعراف .

(٢) تفاوت الأجر على أساس تفاوت العمل :

Job – Pay Variation

أي أن طبيعة العمل هو المحك الذي على ضوئه يترتب معرفة الوحدات المنتجة منه ونوعيتها وبالتالي تحديد الأجر المناسب على قدر الجهد المبذول . فإذا تفاوت الأجر على غير هذا الأساس فمن العدل تعويض المتضرر بطريقة أو بأخرى حتى يتسنى تصحيح وضعه . مثال على ذلك . . إذا تخرج شخصان يحملان نفس التخصص والدرجة ثم تم تعيينهما في مؤسسة حكومية ما على وظيفة سكرتير أو مدير مكتب لمسؤولين معينين . . ولم تكن هاتان الوظيفتان في مرتبة واحدة . . أي أن إحداهما في المرتبة السادسة والأخرى في الخامسة . . فإنه لا يليق استغلال حاجة أحدهما للعمل فيتم وضعهما بهذه الفروقات

الواضحة وغير المرضية . ونظراً لعدم توافر المرتبة السادسة ، فإنه ينبغي تعويض^(٥) الموظف الذي في المرتبة الخامسة عن الفارق المالي الذي يتقاضاه زميله المعين في السادسة حتى يتم إدراجه في المرتبة التي يستحقها إذا أن الأجر في تفاوته يبنى على أساس تفاوت العمل . . والله تعالى يقول :

﴿ وأن ليس للإنسان إلا ما سعى . وأن سعيه سوف يُرى . ثم يُجزاه الجزاء الأوفى ﴾

والآيات ٣٩ - ٤١ : سورة النجم .

وفي حالة عدم مساواته بزميله ، له الحق في إقامة دعوى على الجهاز الحكومي الذي ينتسب إليه بالتوجه إلى ديوان المظالم . .

(٣) الجمع بين الحافز المادي والحافز الروحي :

Material – Spiritual Incentives

وأنه لمن العدل والإنصاف أيضاً إعطاء كل من الحافز المادي والروحي وزناً واحداً متساوياً بحيث لا يطغى أحدهما على حساب الآخر لأن إهمال أي منهما يخل بعملية التوازن الطبيعي الذي خلقه الله تبارك وتعالى في الإنسان إذ يقول المولى جلّت قدرته في كتابه العزيز :

^(٥) من الجدير بالذكر أن حملة الدكتوراة المستحقين الذين ابتعثوا على وظيفة معيد أو محاضر ، عند عودهم إلى الجامعة للعمل وفي حالة عدم وجود وظائف لهم ، فإنهم يحصلون على مرتبهم الذي كانوا عليه حين الابتعاث مع صرف الفارق المالي بين مرتبه السابق ومرتب وظيفة أستاذ مساعد . . وهكذا . . وهذا يعني الإنصاف .

﴿ وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ . إِنَّ اللَّهَ
لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴾

الآية ٧٧ : سورة القصص .

وبما أن الحافظ المادي لا يحتاج إلى تبيان نظراً لوضوحه ، فلن
الحافظ الروحي يعني أشياء كثيرة على سبيل المثال وليس
الحصر :

- تحديد أوقات الصلاة المكتوبة والالتزام بها .
- إمكانية القيام برحلات دينية مثل القيام بعمرة جماعية أو
زيارة لمسجد الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله
وصحبه للصلاة فيه والسلام على حبيب الحق وسيد الخلق .
- توزيع آيات وأحاديث على المكاتب على شكل لوحاتٍ أو
ملصقاتٍ تحتّ على السلوك الإسلامي القويم .
- تنظيم لقاءاتٍ وندواتٍ ومحاضراتٍ دينيةٍ دوريةٍ واختيار
المحاضرين المتخصصين في توجيه الموظفين إلى السلوك
الإداري الصحيح .
- إنشاء مكتبةٍ إسلاميةٍ في المنشأة بصريةٍ وسمعيةٍ ووضع نظام
إعارةٍ مرِنٍ ليستفيد الموظف من محتوياتها .

• تنشيط دور العلاقات الإنسانية في المنشأة بحيث تسعى إلى تقوية الروابط بين الموظفين على قواعد إسلامية فيتحسس كلُّ منهم حاجة وحالة الآخر فيواسونه في الشدة ويفرحون له في المناسبات الطيبة ويشاركون فيها وما شابه ذلك .

(٤) أن لا يكون هناك فارقٌ زمنيٌّ كبيرٌ بين الأجر وإنجاز

العمل:- Pay Without Delay

أي أنه لا يجوز تأخير الأجر المخصص للعامل دون عذرٍ شرعيٍّ مقبولٍ إذ أن على صاحب العمل الوفاء بالتزامه متى ما استوفى من العامل عمله وإن التراجع عن هذا المبدأ لظلمٍ عظيمٍ وغبنٍ فاحشٍ وهدرٍ فاضحٍ لجهد العامل الذي بذل كل طاقته من أجل إنجاز ما طُلبَ منه من عملٍ . والمصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يقول :

(أعطوا الأجير حَقَّهُ قبل أن يجفَّ عرقه) . (١)

وبما أن المسلمين عند شروطهم فإنه بالاتفاق المسبق مع العامل يمكن تعجيل أجره أو تأجيله وعلى ضوء ذلك يتم الالتزام . وإذا ترتب على تأخير الأجر عن الوقت المتفق عليه أي ضرر للعامل ، فعلى صاحب العمل فرداً أو هيئةً عامةً أو خاصةً تعويضه بما يرفع عنه الضرر الواقع بسبب هذا التأخير لأنه

(١) البيهقي ، السنن الكبرى ، (مرجع سابق نفس الصفحة) .

(لا ضرر ولا ضرار)^(١) كما ورد في حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه .

(٥) إعداد برامج تدريبية وتشجيع الانضمام إليها .

Training Programs

وهذا الحافز يؤدي إلى زيادة المعرفة والمهارة لدى الموظف ، الأمر الذي سيعود على كل من الموظف والمنشأة بالخير الوفير . والله سبحانه وتعالى قال في محكم كتابه حاثاً على طلب العلم والمعرفة :

﴿ . . . وقل ربي زدني علماً ﴾

من الآية ١١٤ : سورة طه .

ومن أجل تشجيع منسوبي المنشأة على الانضمام إلى مثل هذه البرامج التدريبية ينبغي على الإدارة اتباع سياسة تحفيزية معينة تغري الموظف إلى الالتحاق بمثل هذه الدورات التأهيلية ذات المردود الجيد لكل من المنشأة والموظف في وقت واحد .

خامساً - التأديب : Chastisement

يقصد هنا بالتأديب المجازاة على الإساءة . . أي مجازاة الموظف على ما بدر منه من تقصير متعمد لعمله أو إساءة مقصودة إلى وظيفته . . فالموظف المسلم حارس أمين على

^(١) ابن أنس ، موطأ الإمام مالك ، ص ٥٢٩ ، حديث رقم ١٤٢٦ .

وظيفته ملتزم بواجباته العملية تجاه رئيسه وزملائه والجمهور . . . وأي انحراف عن الجادة وخروج عن المألوف يتم تحديده - قدره وما يتبعه من إجراء تأديبي دون مغالاة فيه . . .

ويقول المولى جلت قدرته :

﴿ . . . ومن يعمل سوءاً يُجْزَ به ولا يجد له من دون الله ولياً ولا نصيراً ﴾

من الآية ١٢٣ : سورة النساء .

ولقد " ثبت في الكتاب والسنة أن ما يتغذى به الإنسان له أثر على تصرفاته، وتفكيره فإن كان مطعمه حلالاً كان من أسباب دفعه إلى الخير ، وإن كان من الحرام قاده إلى الشو . وكأن الغذاء له أثر على نزعات النفس، وتصرفات الجوارح ، كما يؤثر الماء بالنسبة لرفع الحدث فإن كان الماء طاهراً - يقصد طهوراً - تمت به الطهارة وأزيل به الدرن ، وإن كان نجساً فهو لا يرفع حدثاً ولا يزيل نجاسةً بل يزيدها . فما ظنك بحياة من انغمس في الكسب الحرام من أي وجهٍ أدركه ، وبأي سببٍ مكنه منه ؟ لاشك أن ذلك الإنسان - الموظف - سوف يؤثر في مجتمعه الذي يعيش فيه أثراً سيئاً بقدر ما له من المنزلة والسلطة " (١) .

(١) المزيد ، كسب الموظفين وأثره في سلوكهم ، ص ٢٤٧ .

ومن المخالفات التي قد يرتكبها الموظف وتتطلب تأديباً حاسماً
التزوير والرشوة والاختلاس واستغلال الوظيفة لتحقيق
مصالحه أو مصالح ذويه وأقربائه والتجسس لحساب العدو
وتزويده بمعلومات سرّية وتجاوز الأنظمة واختراقها عمداً
والاستهتار بالعمل مما يؤدي إلى الاستخفاف بالمصلحة العامة
والإخلال بعنصر الأمانة وما شابه ذلك من انحرافات
ومخالفات التي غالباً يكون جزاء الموظف فيها الفصل من
الوظيفة فضلاً عن محاكمته وتطبيق نصوص الجزاءات في
حقه تأديباً له وردعاً لغيره من الموظفين وتأكيداً على حرص
الحاكم على أمانة الأداء ونظافة جهازه الإداري من القمّة إلى
القاعدة مما يزيد في ثقة المجتمع به ومنسوبي جهازه
فيتعاونون جميعاً معه على البر والتقوى ويطمئنون على
حقوقهم ويستتب الأمن والاستقرار .

فمن أمثال الموظفين الذين أساءوا استعمال سلطاتهم ، أحد
عمال {أمراء} أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه . . هذا
العامل أصرّ على رجل أن ينزل في وادٍ لينظر كم عمقه .
فتردد الرجل خوفاً ولكن العامل عزم عليه فنزل ، فلما خرج
نادى: يا عمراه ! ومرض فمات من حينه . . فبعث عمر في
طلبه ، ولما حضر قال له عمر : أما لو لا أنني أخاف الله أن

تكون سنةً بعدي لضربتُ عنقك ، ولكن لا تبرحُ حتى تؤدي ديتَه ، و الله لا أوليكَ أبداً^(١) .

ونظراً لحساسية الوظائف الحكومية فإن الخليفة إذا رابه شكٌ في أحد أمرائه أو عمّاله أو وُلاته سارع إلى عزله ليقطع الشك باليقين . وقد مارس عمر بن الخطاب رضي الله عنه سياسة العزل للشبهات من قبيل الاحتياط فعزل صحابة وقادة عظماء مثل أبي موسى الأشعري وسعد بن أبي وقاص والمثنى بن حارثة وشرحبيل بن حسنة وسيف الإسلام في بلاد الجزيرة والشام خالد بن الوليد ، رضي الله عنهم أجمعين ، مُتبعاً قراره هذا بتبرئة ساحتهم جهراً أمام الملاء حتى لا يتركهم نهباً لألسنة المتقولين وعُرْضةً لسوء الظن بهم^(٢) .

ومن وسائل التأديب الأخرى مصادرة أموال وولاته إذا ثبت عنده سوء تصرفهم في أموال المسلمين مصادرةً كاملةً أو مناصفةً حيث يورّده إلى بيت مال المسلمين وذلك عملاً بقاعدته المعروفة بـ { من أين لك هذا؟ }^(٣) .

كما أنه كان أحياناً يغلظ في توبيخ عامله ويشدّ عليه لعلمه بإخلاله بواجبه كممثل للخليفة في إقامة العدل ورفع الظلم

^(١) ابن الجوزي ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، ص ٦٥ .

^(٢) ابن الجوزي ، المنتظم في تاريخ الملوك والأمم ، ط ١ ، ج ٤ ، ص ص ٢٢٩ - ٢٣١ .

^(٣) البرهان فوري ، كثر العمال ، ج ٤ ، ص ٤٧٧ ، حديث رقم ١١٤٢١ .

وخدمة الرعية ثم يعيدهم إلى أعمالهم بعد ذلك . ومن قراراته
 التأديبية لعمّاله الجلد . . فلقد ذكر ابن الجوزي أن عمرو بن
 العاص قال لشخص أمام الناس : يا منافق . فشكاه إلى
 الفاروق رضي الله عنه . فوجّه خطاباً إلى العاص بن
 العاصي - كما كان يسميه عند غضبه عليه - بأنه إذا تمكن
 الرجل من إقامة شاهدين عليك ، أن يضربك أربعين جلدةً ،
 حيث وجد الرجل شاهدين على عمرو بن العاص . واستسلم
 حاكم مصر للرجل . فلما دنى الرجل ليضربه عفى عنه^(١) .
 وكذلك أقصى عمر رضي الله عنه عن العمل الموظف الذي
 لا يحترم وظيفته ويصون شرف التكليف لأن هيبة الأمير من
 هيبة الخليفة . . وعندما أقدم النعمان بن عدي بن نضلة -
 عامل على ميسان^(٢) - على قول شعر متشّبهاً بإحدى حُسنَيَات
 المنطقة وبلغ عمر ذلك ، بادره رضي الله عنه بقرار العزل
 تأديباً له وردعاً لأمثاله إذ لا مجال للهلزل والتشبيب والغزل
 "وكلماتٍ للأغاني" لمن يعمل في حكومة الفاروق الذي كان
 كل همه خدمة الرعية نهاراً والسهرة على راحتهم وأمنهم
 ليلاً .

^(١) ابن الجوزي (مرجع سابق) ، ص ٨٣ .

^(٢) ابن الجوزي ، تاريخ عمر بن الخطاب ، ص ص ١٠٨ - ١٠٩ .

سادساً - التقاعد : Retirement

وهو توقّفٌ اختياريٌّ أو إجباريٌّ للموظف عن العمل نظاماً ينتج عنه عطاءٌ ماليٌّ شهريٌّ له تحدّد قدره عدّة عوامل مثل المرتبة والمرتّب وفترة الخدمة .

فكما أن للموظف الحق في استلام مرتبه وهو على رأس العمل فإن له حقّاً آخر في معاش التقاعد يدفع له عند عجزه أو بلوغه سن الستين - مثلاً - أو لورثته بعد موته . وكان الإسلام سباقاً إلى هذا النظام الإنساني النبيل فقد جعل أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه عطاءً محدداً لكل من توقّف عن عمله عاجزاً لشيخوخةٍ أو مرضٍ وذلك من بيت مال المسلمين . كما صرف أيضاً عطاءً لورثته من بعد موته . والرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه يقول :
(أنا أولى بالمؤمنين من أنفسهم ، من ترك مالاً لأهله ، ومن ترك ديناً أو ضياعاً فالّيّ وعليّ) (١) .

والضياع اسم لكل ما هو عرضةٌ أن يضيع إن لم يتعهد الذرية الصغار والأطفال ، والزمنى - الذين لا يقومون بكل أنفسهم - وسائر من يدخل في معناهم .

ومعنى الحديث - كما يقول النووي - أنا قائم بمصالحكم في حياة أحدكم أو موته وأنا وليّه في الحالين . فإن كان عليه دينٌ

(١) البيهقي ، (مرجع سابق) ، ج ٦ ، ص ٣٥١ .

قضيته إن لم يخلف وفاءً ، وإن كان له مالٌ فلورثته لا آخذ منه شيئاً ،
وإن خلف عيلاً محتاجين فعلي مؤونتهم (١) .

فإذا فهم شخصٌ ما نصّر هذا الحديث فهماً ظاهراً فإنه يدل على
عناية الإسلام بعموم المسلمين فما بال خاصتهم ممن يعمل في الجهاز
الحكومي وقضى رِدْحاً من الزمن في خدمة الناس ، فإنه إذا أصابه
عجزٌ واضحٌ منه عن أداء عمله لشيخوخته أو علةٍ مستديمةٍ أو قضى
نحبه فإنه يكون أولى بالرعاية هو ومن يعول .

وتوجد أمثلة عديدة لصرف الأموال في الأغراض الاجتماعية
في الدولة الإسلامية فلقد دأبتُ الإدارة العامة الإسلامية في عصور
شتى على القيام بضمان اجتماعي نظامه أرقى وأفضل من أي نظام
اجتماعي في العصر الحديث مثل ما حدث في عصر الفاروق عمر
رضي الله عنه لرعيته مسلمين وذميين حتى الأطفال حيث لا يفرض
للمولود إلا بعد فطامه ، فرأى الناس يستعجلون فطام أبنائهم لينالهم
العطاء ، ففزع من هذا الأمر ونادى مناديه " لا تعجلوا أولادكم عن
الفطام فإننا نفرض لكل مولودٍ في الإسلام " (٢) . وقد ورد أن عمر بن
الخطاب رضي الله عنه كان يفرض للمنفوس مائة درهم ،

(١) المناوي ، فيض القدير : شرح الجامع الصغير ، ط ١ ، ج ٣ ، ص ٤٨ .

(٢) ابن سلام ، كتاب الأموال ، ط ١ ، ص ٣٣٨ .

فإذا ترعرع بلغ به مائتي درهم فإذا بلغ زاده ، وكان إذا أتى باللقيط فرض له رزقاً يأخذه ولَّيه كل شهرٍ بقدر ما يصلحه ثم ينقله من سنةٍ إلى سنةٍ ، وكان يوصي بهم خيراً و يجعل رضاعهم ونفقتهم من بيت المال .^(١) وكذلك في العهد الأموي فإنه فضلاً عن الإشراف على توزيع أموال الزكاة والصدقات المخصصة لمصارفها الثمانية الشرعية ، كانت الدولة تصرف الأموال والكساء والأرزاق على المسنين العجزة والأيتام والمحرومين ، ومنعتُ ممن يتسوّل منهم ، وخصّصتُ خادماً لكل مقعد وقائداً لكل أعمى^(٢) . كما أقامت الإدارة العامة الإسلامية المستشفيات والمصحات {بمارستانات}، وكانت تقيم الموائد لإطعام المسلمين المحتاجين في شهر رمضان المبارك وتعين المعسر على الزواج كما تعين من لا نفقة لديه تكفيه لأداء مناسك الحج . ففي ظل هذا العصر الحديث وما فيه من دول صناعية عظيمة وصلت في تقنياتها وهيمنتها وغرورها وصلفها إلى الذروة ، هل يوجد من بينها أو من بين أسلافها أي حكومة اهتمتُ بالجانب الإنساني للمواطن كاهتمام الحكومة الإسلامية السابق الذكر بالرعية مسلمين أو غير مسلمين ؟

^(١) البلاذري ، فتوح البلدان ، ص ٤٣٨ .

^(٢) ابن الجوزي ، سيرة عمر بين عبد العزيز ، ص ١٣٠ (بتصرف) .

ذلك هو ماضي الحكم الإسلامي المجيد ، وعلى حكومات
الدولة الإسلامية الحاضرة محاولة ربط حاضرها بماضيها لا
سيما وأن وسائل الربط متاحة شريطة أن يكون ربطاً علمياً
وعملياً حتى لا يقولون ما لا يفعلون .

هذا وفي الفصل السادس سيتم عرض موضوعي التوجيه
والتنسيق ، وهما من وظائف الإدارة ، وقد تم دمجهما في فصل واحد
لكونهما من الوظائف القيادية ثم بسبب اعتماد وظيفة التنسيق على
وظيفة التوجيه الشفوي أو الكتابي .

مراجع الفصل الخامس

5th . Chapter References

- ١- ابن أبي طالب ؛ علي ، نهج البلاغة ، ط ٢ ، شرح : الشيخ محمد عبده ، ج ١ ، بيروت : دار الأندلس ، ١٣٨٢هـ — / ١٩٦٣ م .
- ٢- ابن الأثير الجزري ؛ أبو السعادات المبارك بن محمد ، جمع الأصول في أحاديث الرسول ، تحقيق : عبد القادر الأرناؤوط ، القاهرة : مكتبة الحلواني ، ١٣٨٩هـ — / ١٩٦٩ م .
- ٣- ابن أنس ؛ مالك ، موطأ الإمام مالك ، إعداد : أحمد راتب عرموش ، ط ١٠ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤٠٧هـ — / ١٩٨٧ م .
- ٤- ابن تيمية ؛ أحمد ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، ط ١ ، بيروت : دار الآفاق الجديدة ، ١٤٠٣هـ — / ١٩٨٣ م .
- ٥- ابن الجوزي ؛ أبو الفرج ، تاريخ عمر بن الخطاب ، بيروت : دار الرائد العربي ، (د . س .) .
- ٦- _____ ، سيرة أمير المؤمنين عمر بن العزيز ، (د . م .) : دار الفكر ، (د . س .) .

٧- _____ ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن

الخطاب ، دمشق : دار إحياء علوم الدين ، (د . س .) .

٨- _____ ، المنتظم في تاريخ الملوك والأمم ،

تحقيق : محمد ومصطفى عبد القادر عطا ، ط ١ ، ج ٤ ،

بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

٩- ابن حجر العسقلاني ؛ أبو الفضل أحمد بن علي ، الإصابة

في تمييز الصحابة، ج ٣ ، بيروت : مؤسسة الرسالة ،

(د . س .) .

١٠- _____ ؛ أبو الفضل أحمد بن علي ، فتح الباري

شرح صحيح البخاري ، ج ٤ ، الرياض : نشر وتوزيع

الرئاسة العامة لإدارات البحوث العالمية والإفتاء والدعوة

والإرشاد . (د . س .) .

١١- ابن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج ٥ ، بيروت : المكتب الإسلامي

للطباعة والنشر ، (د . س .) .

١٢- _____ ، الفتح الرباني في ترتيب مسند ابن حنبل

الشيباني ، إعداد وترتيب : أحمد عبد الرحمن البنا ، القاهرة :

دار الشهاب ، (د . س .) .

١٣- ابن سلام ؛ أبو عبيد القاسم ، كتاب الأموال ، تحقيق : خليل محمد هراس ، ط ١ ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٨م .

١٤- ابن عبد ربه ؛ أبو عمر محمد ، العقد الفريد ، ج ١ ، القاهرة : المطبعة التجارية بمصر ، ١٩٥٣م .

١٥- ابن قدامة ؛ أحمد بن عبد الرحمن ، مختصر منهاج القاصدين، تعليق : شعيب الأرناؤوط ، دمشق : مكتبة دار البيان ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .

١٦- ابن القيم الجوزية ؛ أبو عبيد الله ، زاد المعاد في هدي خير العباد ، ج ٣ ، بيروت : دار الكتاب العربي ، (د . س .) .

١٧- ابن همام الصنعاني ؛ الحافظ أبو بكر عبد الرزاق ، المصنف، تحقيق : حبيب الأعظمي ، ط ٢ ، ج ٨ ، بيروت : المكتب الإسلامي ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

١٨- أنيس ؛ إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط ٢ ، ج ١ ، القاهرة : مجمع اللغة العربية ، ١٣٩٢هـ / ١٩٧٢م .

١٩- البرهان فوري ؛ علاء الدين علي ، التقي بن حسام الدين ، كنز العمال في سسن الأقوال والأفعال ، ط ١ ، ج ٤ و ١٤ ، حلب : مكتبة التراث الإسلامي ، ١٣٩٠هـ / ١٩٧٠م .

- ٢٠- البقري ؛ أحمد ماهر ، القيادة وفاعليتها في ضوء الإسلام ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٨٤م .
- ٢١- البلاذري ؛ أبو الحسن أحمد بن يحيى بن جابر ، فتوح البلدان ، مصر : المكتبة التجارية الكبرى ، ١٩٥٩م .
- ٢٢- البيهقي ؛ أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي ، السنن الكبرى ، ط ١ ، ج ٦ ، بيروت : دار المعرفة ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .
- ٢٣- جماز ؛ علي محمد ، مسند الشاميين (من مسند الإمام أحمد) ، ط ١ ، ج ٢ ، قطر : الشؤون الدينية ، ١٤٠٣ / ١٩٨٢م .
- ٢٤- الجوهري ؛ إسماعيل حماد ، الصاحح : تاج اللغة وصحاح العربية ، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار ، ط ٢ ، ج ٣ ، د.ن ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .
- ٢٥- الجهشياري ؛ أبو عبد الله محمد بن عيدروس ، كتاب الوزراء والكتّاب ، تحقيق : مصطفى السقا وإبراهيم الأبياري وعبد الحفيظ شلبي ، ط ٢ ، القاهرة : شركة ومطبعة ومكتبة مصطفى البالي الحلبي وأولاده ، ١٤٠١هـ / ١٩٨٠م .
- ٢٦- خلوصي ؛ يوسف ، دليل مصطلحات الإدارة العامة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، (د.س.) .

٢٧- الرفاعي ؛ محمد نسيب ، تيسير العلي القدير لاختصار تفسير
ابن كثير ، ج ٢ ، الرياض : مكتبة المعارف ، ١٤١٠هـ — /
١٩٨٩م.

٢٨- السلمي ، أبو عبد الله عبد العزيز بن عبد السلام (العز بن
عبد السلام ، الملقب بـ : سلطان العلماء) ، قواعد الأحكام
في مصالح الأنام ، ط ٢ ، ج ١ ، (د . م .) : دار الجيل ،
١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

٢٩- السيوطي ؛ جلال الدين أبو الفضل عبد الرحمن بن أبي بكر ،
صحيح الجامع الصغير ، تحقيق : محمد ناصر الدين
الألباني ، ط ٢ ، ج ١ ، بيروت : المكتب الإسلامي ،
١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .

٣٠- طبلية ؛ القطب محمد القطب ، نظام الإدارة في الإسلام :
دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة ، ط ١ ، القاهرة : دار الفکر
العربي ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .

٣١- العجلوني ؛ إسماعيل بن محمد ، كشف الخفاء ومزيل الإلباس
عما اشتهر من الحديث على ألسنة الناس ، تصحيح وتعليق :
أحمد القلاش ، ط ٢ ، ج ١ ، بيروت : دار إحياء التراث
العربي ، ١٣٥١هـ .

٣٢- علي ؛ إبراهيم فؤاد أحمد ، الإنفاق العام في الإسلام ، ط ١ ،
القاهرة : دار الاتحاد العربي للطباعة ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣م .

٣٣- قادري ؛ عبد الله أحمد ، الكفاءة الإدارية في السياسة
الشرعية، جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع ، ١٤٠٦هـ — /
١٩٨٦م .

٣٤- قطب ؛ سيد ، في ظلال القرآن ، ج ٤ ، بيروت : دار
الشروق ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .

٣٥- المزيد ؛ صالح بن محمد الفهد ، كسب الموظفين وأثره في
سلوكهم ، ط ٢ ، الرياض : العبيكان للطباعة والنشر ،
١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

٣٦- المناوي ؛ محمد ، فيض القدير : شرح الجامع الصغير ،
ط ١ ، ج ٣ ، مصر : المكتبة التجارية الكبرى ، (د . س .) .

٣٧- المنذري ؛ الحافظ بن محمد زكي الدين ، الترغيب والترهيب
من الحديث الشريف ، ضبط وتعليق : مصطفى محمد عمارة ،
ج ١ ، قطر : إدارة إحياء التراث الإسلامي ، (د . س .) .

٣٨- المنفلوطي ؛ أحمد عبد العظيم محمد ، نحو منهج إسلامي في
الفكر الإداري ، القاهرة : المؤسسة العربية للطباعة والنشر
والتوزيع ، (د . س .) .

الفصل السادس
التوجيه والتنسيق
Directing and Co-Ordinating

﴿ وتعاونوا على البرِّ والتقوى ولا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ . . ﴾
من الآية ٢ : سورة المائدة .

تمهيد : Preface

في الفصل الخامس تم شرح التوظيف كأحدى العلميات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها . . أما في هذا الفصل فالتوجيه والتنسيق وظيفتان مهمتان من وظائف الإدارة العامة والخاصة على السواء وهما ذات طابع قيادي . . فلا يقوم بالتوجيه إلا القائد ولا يوجه من أجل التنسيق إلا القائد والتنسيق الناجح دليل وجود قيادة ناجحة . .

إن هذا الفصل يتكون من مبحثين . . هما :

المبحث الأول : التوجيه . . ويشمل :

- ١- مفهوم التوجيه من منظور إسلامي .
- ٢- ملامح التوجيه في الإدارة الإسلامية .
- ٣- سمات الموجه الإداري المسلم .
- ٤- شروط التوجيه في الإدارة الإسلامية .

والمبحث الثاني : التنسيق . . ويشمل :

- ١- مفهوم التنسيق في الإدارة الإسلامية .
- ٢- ملامح التنسيق .
- ٣- عوامل التنسيق .

ثم بعد ذلك عرض لمراجع هذا الفصل .

المبحث الأول

(١) مفهوم التوجيه Directing Concept

هو وظيفة من وظائف الإدارة ، ومن منظور إسلامي يعني مجموع الإرشادات والنصائح والأوامر والتعليمات الشفوية أو المكتوبة الصادرة من الرئيس إلى مرؤوسيه بأسلوب حسن بعيد عن التهجم أو التهكم أو السخرية أثناء العمل بقصد القيام بعمل ما أو الامتناع عنه حرصاً على الأداء الإداري السليم وذلك من أجل الوصول إلى هدف محدد مشروع .

أي بمعنى آخر إرشاد الموظف إلى أفضل السبل لأداء عمله وتنفيذ القرارات والتعليمات وفقاً للشرع الحنيف . . وزخر القرآن الكريم والسنة المطهرة وسير الصحابة والتابعين والسلف الصالح برصيد هائل من التوجيهات والإرشادات المتعددة والمتنوعة التي تتعلق بالسلوك العام والخاص والعبادات والمعاملات والجوانب الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية ونحوها بحيث اشتملت على كل ما هو صالح للإنسان في هذا الكون الفسيح ، فأمرت الفرد والجماعة والراعي والرعية والرئيس والمرؤوس بكل ما هو خير ورغبت فيه، ونهت عن كل ما هو شر وحذرت منه . ولا يتسع المجال إلى سرد كل هذه الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة وإنما يمكن عرض بعض منها على سبيل المثال وليس

الحصر في قوله تعالى لنبيه الكريم صلى الله عليه وسلم وعلى آله
وصحبه :

﴿ . . . ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فأعف عنهم
واستغفر لهم وشاورهم في الأمر . . . ﴾

من الآية ١٥٩ : سورة آل عمران .

وكذلك ما خاطب المولى جل شأنه المؤمنين في آيات كثيرة
منها :

﴿ يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيراً
منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيراً منهن ولا تلمزوا
أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الإيمان ومن لم
يتب فأولئك هم الظالمون ﴾

الآية ١١ : سورة الحجرات .

والله تبارك وتعال يأمر المسؤول المؤمن بوجوب التأكد من
صحة المعلومات ودقة البيانات وصدق البلاغات وحقيقة التقارير
التي يتلقاها بخصوص مرؤوسيه ، والتي يترتب عليها اتخاذ قرارات
حساسة تتعلق بإجراء تأديبي معين ضد موظف كاللوم والإنذار
والحسم ، وحجب الترقية ، والفصل من الخدمة ونحوه ، فيقول
تعالى :

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا
بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴾

الآية ٦ : سورة الحجرات .

ومن خلال المفهوم السابق للتوجيه يمكن استنتاج بعض
مكونات التوجيه كإصدار الأوامر أو التعليمات ، وأهمية وضوحها ،
وصدورها من جهة واحدة ، والتأكد من فهم الموظف لها ، وطريقة
العمل بها .

(٢) ملامح التوجيه في الإدارة الإسلامية :

Islamic Directing Features

باعتبار التوجيه وظيفة إدارية قيادية مسؤولة عن تدفق
الأوامر والقرارات والتعليمات والإرشادات ، فإن له ملامح يمكن
اختصارها كالتالي^(١) :

١- وحدة الأمر : Command Unity

يتعين أن يكون هناك رئيسٌ واحدٌ لكل مرؤوسٍ وذلك لتحسين
القيام بالعمل الإداري وحتى لا يحدث تضارب أو تناقض (أو
ازدواجية) في القرارات والتوجيهات والأوامر الإدارية . .
وهو ما دعا إليه الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله
وصحبه في قوله :

^(١) الخضير ، الفكر الإداري في الإسلام (ندوة الإدارة في الإسلام ، المنعقدة في المعهد الإسلامي للبحوث

والتدريب رقم ٣١) ، ط ١ ، ص ص ١٨٣-١٨٩ (بتصرف) .

(إذا خرج ثلاثةٌ في سفر فليؤمّروا أحدهم) . (٢)

ووحدة الأمر تجعل من السهولة تحديد المسؤولية ومجالاتها وطرق إبلاغها بشكلٍ سليمٍ ، وهي أساس وظيفة التوجيه الضابطة لسلوك الأفراد وعلاقاتهم في داخل وخارج المؤسسة .

٢- الشورى قبل إصدار الأوامر والتوجيهات والقرارات :

Consultation before Decisions

التوجيه ليس تسلطاً وتجاهلاً لذوي الخبرة والمعرفة وليس انفعالاً لخطّةٍ أو ردّ فعلٍ لسلوكٍ ، وإنما هو تدبّرٌ وحكمةٌ وفوق كل هذا شورى وتساورٌ . والقائد الإداري الماهر في الإسلام هو الذي يتساور مع مرؤوسيه في المهام المختلفة التي يرغب في تحقيقها حتى يتبين له إمكانية تنفيذها ويستطيع عمل هذا التنفيذ بصورةٍ سليمةٍ . والشورى صفةٌ من صفات المؤمنين كما يقول عزّ وجلّ فيهم : ﴿ . . وأمرهم شورى بينهم . . ﴾ .

٣- المسؤولية التضامنية والمساءلة المشتركة :

Responsibility and Accountability

القائد مسؤولٌ عن كل ما يقوم به مرؤوسوه ، كما أن المرؤوس مسؤولٌ عن كل ما قام به من أعمال في المؤسسة

(٢) السجستاني ، سنن أبي داود ، ط ١ ، ج ٣ ، ص ٨١ ، حديث رقم ٢٦٠٨ .

أمام القائد والمسؤولية تضامنية ، والمساءلة مشتركة إحقاقاً
لقول الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه :

(كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته . . .)^(١)

٤ - مراعاة الاعتبارات الإنسانية عند التوجيه :

Human Considerations

التوجيه في الإدارة الإسلامية قائم على الرحمة والتعاطف
وليس على الجبروت والقوة ، بل يراعي مشاعر الأفراد
واحترامهم وكرامتهم . . حيث يقول تعالى لرسوله الكريم
عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

(فيما رحمة من الله لنت لهم . ولو كنت فظاً غليظ القلب
لانفضوا من حولك . . .)

من الآية ١٥٩ : سورة آل عمران .

وإن مراعاة القائد عند توجيه مرؤوسيه للاعتبارات الإنسانية
تؤدي إلى تشجيع روح العمل الجماعي والتعاون والانسجام
بين الأفراد وبالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة .

(٣) سمات الموجه الإداري المسلم :

Muslim Director Traits

وإن من أجل نجاح التوجيه في الإدارة الإسلامية لابد من

^(١) النيسابوري ، صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، ج ٣ ، ص ١٤٥٩ ، حديث رقم ١٨٢٩ .

توافر سماتٍ في شخص الموجه القائد أو الرئيس أثناء عملية التوجيه أهمها الآتي :

١- أن يكون توجيهه مبنياً على معلوماتٍ صحيحةٍ إذ يجب أن يتحرى الصدق في البيانات والصحة في المعلومات التي يترتب عليها قرارٌ ما ثم يقوم على ضوءها بتوجيه تعليمات إلى مرؤوسيه للعمل بموجبه حتى يكون قوي الحجة إذا ما جاء استفسارٌ من الإدارة العليا أو ناقشه أحد مرؤوسيه .

٢- أن يكون قدوةً للآخرين في توجيهه . . أي أن يكون من أوائل الملتزمين بما يطلب من مرؤوسيه بالقيام به لأنه ليس من أخلاق القائد الإداري في الإسلام أن يقول ما لا يفعل ويأمر الآخرين به . . والله تبارك وتعالى يقول في محكم كتابه :

﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾

الآية ٤٤ : من سورة البقرة .

٣- أن يتحلى بالصبر بعد التوجيه لإعطاء فرصة للمرؤوسين لتنفيذ تعليماته في أمرٍ ما وألا يضيق ذرعاً بالاستفسار والمناقشة إذا كان هناك من المرؤوسين من يريد السؤال عن شيء في التوجيه أو مناقشته معه قبل التنفيذ . . فאלله جل شأنه يحب الأنلة والحلم في عباده فيقول :

﴿ . . . والله يحب الصابرين ﴾

من الآية ١٤٦ : سورة آل عمران.

٤- أن يصدر توجيهه في الوقت المناسب لا أن يتقدم فيه ويستبق الأمور أو يتأخر فتقوت عليه فرصة نجاح تنفيذ القرار أو تستجد أمورٌ تضطره إلى تغيير توجيهه أو التراجع عنه أو تأخيرها مما قد يؤثر على العملية الإدارية ككل . . فالتسرع في التوجيه له نفس سلبية التباطؤ فيه ، فإذا اطمأن إلى المعلومات التي بين يديه وزاد ارتياحاً لها بمشاورة مساعديه ، فما عليه إلى أن يوجه بها رؤوسيه في الوقت المناسب . ويقول البغدادي في تاريخه "اعلم أن رأيك لا يتسع لكل شيء ، ففرّغه للمهم . ."^(١) فاختيار الوقت المناسب شيءٌ مهمٌ في التوجيه وفي غيره .

٥- أن يقصد من توجيهه تحقيق مصلحةٍ عامةٍ للعمل وليس خاصةً به فهو مهمٌّ أو همّ نفسه بأنه ذكيٌّ فوق العادة وأن رؤوسيه لا يفتنون إلى ما يهدف من وراء توجيهه لهم للقيام بعمل ما ، فذلك هو الغرور الكبير . . لأن المرؤوسين سيعرفون اليوم أو غداً مغزى توجيه القائد ، فكلما كانت المصلحة العامة واضحةً في أذهانهم للتوجيهات التي يعملون بها ، كلما كان التزامهم بها أقوى واقتناعهم بأهميتها أكبر . .

^(١) الخطيب البغدادي ، تاريخ بغداد ، ج ١٢ ، ص ١٢٦ .

٦- أن يكون عادلاً في التوجيه فلا يبعث به كتعميم إلى المرؤوسين ثم يتبعه بمكالمة هاتفية إلى بعض الموظفين المقربين إليه بأن يصرفوا النظر عنه وألا يشغلوا أنفسهم به . فاستثناء بعض المرؤوسين من الالتزام بتنفيذ التوجيه نظراً لقربة أو جوار أو مصلحة أو صداقة { من الشلة } فيه ظلم كبير . . . فالإمام العادل ممن يظلمهم الله تعالى يوم القيامة . . والعدل سمة أساسية في الإدارة الإسلامية سواء كان المسؤول أميراً أو خفيراً فهو كل لا يتجزأ ولا يقبل التصنيف حتى مع العدو فضلاً عن الأخ المسلم .

وقد يتبادر إلى ذهن القارئ أن هذه الملامح أشبه بما يخص القرار ، والحقيقة إن التوجيه هو قرار في حد ذاته لتنفيذ قرار ما . . أي أن القرار الأصلي يعتبر خطة - والخطة قرار - ، أما التوجيه فهو قرار تنفيذي لها .

(٤) شروط التوجيه في الإدارة الإسلامية :

Islamic Directing Conditions

وفيما يتعلق بإصدار الأوامر أو التعليمات ، فكما أن الإسلام أعطى القائد الإداري الحق في إصدارها وفرض له طاعة الاتباع ، فقد أوجب عليه عدة أشياء ك شروط يجب عليه أخذها بعين الاعتبار عند إصدار التوجيه ، وهي باختصار كالآتي ^(١) :

^(١) المنفلوطي ، نحو منهج إسلامي للفكر الإداري ، ص ص ١٣٩ - ١٤٠ (بتصرف) .

أولاً : يجب أن يكون التوجيه في نطاق المفاهيم الإسلامية ، وألا تكون فيه معصية لله ورسوله ، ومن ثم الأمر الصادر من رئيس غير أمينٍ بسرقَةٍ أو انتهاك كرامةٍ ، أو اعتداء على الغير ، يخرج عن نطاق المنهج الإسلامي ، ومن ثم فلا طاعة فيه . يقول الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

(لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق) .^(١)

ثانياً : يجب أن لا تكون في التوجيه مشقةٌ متجاوزةٌ للحدود العادية ، بمعنى أن لا يكون أكبر من طاقة المرؤوس والمشقة العادية التي يقتضيها القيام بالواجبات لا مانع منها ، أما المشقة المتجاوزة فهي تجلب الحرج وهو ما نهى عنه الله تعالى حين قال :

﴿ . . . وما جعل عليكم في الدين من حرج . . . ﴾

من الآية ٧٨ : سورة الحج .

وفي هذا المعنى يقول الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه : (إخوانكم خولُكم جعلهم الله تحت أيديكم ، فلا تحمّلوهم فوق طاقتهم ، فإن حمَلْتُمُوهم فأعينوهم)^(٢) .

ثالثاً : يجب أن يكون التوجيه مفهوماً من المرؤوس ، وألا يكون فيه ضررٌ له أو للغير ، فالأمر بإتلاف جهد إنسانٍ أو ماله هو أمرٌ خارجٌ

^(١) الترمذي ، مشكاة المصابيح ، ج ٢ ، ص ٣٢٣ ، حديث رقم ٣٦٩٦ .

^(٢) البرهان فوري ، كثر العمال في سنن الأقوال والأفعال ، ط ١ ، ص ٧٢ ، حديث رقم ٢٥٠٠٩ .

عن المنهج الإسلامي ولا تجب طاعته ، والأمر بالعمل في مجالات إشعاع أو مواد سامة أو في بيئة غير مناسبة مع عدم وجود احتياطات أمن وسلامة كافية هو أمر غير مشروع ويجلب الضرر .
ويقول المولى العظيم في القرآن الكريم :

﴿ ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة . . . ﴾

من الآية ١٩٥ : سورة البقرة .

وتقول القاعدة الشرعية النبوية الشريفة : (لا ضرر ولا ضرار)^(١) .
رابعاً : يجب أن يكون هناك توافق بين التوجيه والناحية الشخصية للمرؤوسين . بمعنى أنه يجب مراعاة الظروف الشخصية لمن يتلقى الأمر ، فالشخص الذي يتصف بالعصبية والقلق والتوتر يجب ألا يكلف بالأعمال التي تتطلب الصبر والتركيز .

خامساً : يجب أن يكون التوجيه متماشياً مع الأهداف العامة للتنظيم ، فلا يتضمن خروجاً على هذه الأهداف ولا انتهاكاً لها . . . وهذا ينبع من مفهوم الإسلام للوظيفة على أنها أمانة يحاسب الله عليها يوم القيامة . ولقد قال الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه لأبي ذر حين طلب منه أن يوليه وظيفة عامة :

(. . يا أبا ذر إنك ضعيف ، وإنها أمانة . .)^(٢) .

^(١) ابن أنس ، موطأ الإمام مالك ، ص ٥٢٩ ، حديث رقم ١٤٢٦ .

^(٢) المنذري ، مختصر صحيح مسلم ، ص ٣٢٣ ، حديث رقم ١٢٠٤ .

سادساً : وأخيراً فإن مُصدِرَ التوجيه يجب أن لا يتورّع عن إصلاح أي خطأ قد يقع منه ، ولا تأخذه العزة بالإثم فيصرّ على رأيه ، إذ إن كثيراً من الأوامر والقرارات يتبين عند التطبيق خطؤها ، ومن ثم فالواجب يحتم إعادة النظر فيها وتلافي عيوبها . . لأن الرجوع إلى الحق خير من التماذي في الباطل .

والتوجه يأخذ شكلاً آخر أيضاً بعد أمر التكليف وهو تزويد القائد اتباعه أو الرئيس مرؤوسه بنصائح وإرشادات لها دور أساسي في إنجاح مهمته الموكلة إليه . . وتوجد أمثلة كثيرة في الإسلام على هذا منها أنه حين عيّن رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أبا بكر الصديق رضي الله عنه أميراً على الحج أمره أن يخالف المشركين في أداء مناسك الحج وذلك في الأشياء الآتية^(١) :

- أن يقف في اليوم التاسع من ذي الحجة بعرفة ولا يقف بالمزدلفة.

- لا ينصرف من غرة ذلك اليوم إلى المزدلفة إلا بعد غروب الشمس .

- يبيت بمزدلفة ليلة ثم يفيض منها قبل شروق الشمس يوم النحر إلى منى .

وكذلك الإرشادات والنصائح التي وجهها رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه إلى العديد من بعوثه المدنية

(١) المقرئ ، إمتاع الأسماع ، ج ١ ، ص ٤٩٩ - ٥٠٠ (بتصرف) .

والعسكرية . . فمن البعوث المدنية أنه بعد انتشار الإسلام في ربوع اليمن أرسل إليها أبا موسى الأشعري ومعاذ بن جبل من أجل الدعوة والتعليم وأوصاهما بقوله :

(يَسِّرَا وَلَا تَعَسِّرَا وَبَشِّرَا وَلَا تَنْفَرَا)^(١) .

ومن البعوث العسكرية الحملة التي قادها أسامة بن زيد لغزو أطراف الشام حيث وجهه المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه قائلاً :

(أغز باسم الله في سبيل الله ، فقاتلوا من كفر بالله ، اغزوا ولا تغدروا ولا تقتلوا وليداً ولا امرأة . . الخ)^(٢) .

وكذلك فعل الخليفة الأول أبو بكر رضي الله عنه عندما خرج مع القائد أسامة إلى خارج المدينة المنورة ليتفقد فيالق القوات المسلحة المسلمة ويطمئن على روحها القتالية العالية ويذكر قائدها بتوجيهات الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه له وضرورة الالتزام بها ودعا له بالتوفيق .

(١) النبهاني ، الأنوار المحمدية ، ص ١٣٢ .

(٢) المقرئزي ، مرجع سابق ، ص ص ٥٣٦ - ٥٣٧ .

المبحث الثاني

(١) مفهوم التنسيق : Coordinating Concept

ومن الوظائف الإدارية عملية التنسيق التي تعني تضافر الجهود المشتركة للموظفين كلٌّ فيما يخصّه بشكلٍ يكملّ بعضه بعضاً في أداءٍ إداريٍّ موحدٍ من أجل الوصول إلى هدفٍ محددٍ . . أي بمعنى آخر من منظور إسلامي هو عملٌ جماعيٌّ مشتركٌ يظهر فيه الموظفون رؤساء ومروّسين أثناء أدائهم لأعمالهم كالبنّيان المرصوص ، وفي انسجامهم وتفاهمهم كالجسد الواحد لإنجاز مهمة معينة في وقتٍ محدد .

والحق تبارك وتعالى يقول في محكم كتابه الكريم :

﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ . . ﴾

من الآية ٢ : سورة المائدة .

وأن التنسيق الإداري لا يمكن أن يتحقق بغياب التعاون الجماعي بين منسوبي المنشأة من أجل العمل المشترك . . فكل تنسيق تعاون وليس كل تعاون تنسيقاً . . كيف يكون ذلك ؟

إن التعاون هو نتيجة تفاهم طرفٍ معيّنٍ ورغبته الصادقة في تقديم العون لطرف آخر لديه نفس الاستعداد . . وعندما يكون التعاون واجباً ورسمياً يأخذ طابع التنسيق ، وليس هو كذلك عندما

يكون اختياريّاً شخصياً . فالتعاون على البر والتقوى المشار إليه في الآية الكريمة يقصد به أن الله تعالى يأمر :

" عباده المؤمنين بالمعونة على فعل الخيرات وهو البرُّ ، وترك المنكرات وهو التقوى ، وينهاهم عن التناصر على الباطل والتعاون على المآثم والمحارم " (١).

وبالنظر إلى الفعل { تَعَاوَنَ } فإن القارئ يجده مختلفاً عن فعل { أَعَانَ } مثل الفرق بين كل من فعلي { تَفَاهَمَ } و { أَفْهَمَ } و { تَحَادَثَ } و { حَدَّثَ } حيث أن الأول ذو منطلقٍ جماعيٍّ والثاني فرديٍّ . . ولذا فإن التعاون عملٌ جماعيٌّ ، وعندما يصبح واجباً على مجموعةٍ من الموظفين العاملين في منشأةٍ ما عامةٍ أو خاصةٍ فإنه يأخذ نمطاً سلوكياً أقرب ما يكون إلى التنسيق - المصطلح الإداري الحديث - منه إلى أي شيءٍ آخر . . وهكذا يفهم من أن التعاون الجماعي - التنسيق - خُلِقَ من الأخلاق الإسلامية الفاضلة التي دعا إليها الإسلام وحثّ على الالتزام بها وبسط منهجه العظيم لتربية المجتمع المسلم على نبراس هداها . . وكما ربط الإسلام العبادة بالعمل والآخرة بالدنيا وأثاب المحسن في العمل وحذر المقصر وتوعّده بسوء العقاب إن لم يحسن عمله ، فإن الموظفين في الإدارة الإسلامية يؤجّرون إذا التزموا بالعمل الجماعي وتعاونوا على كل ما

(١) الصابوني ، مختصر تفسير ابن كثير ، ط ٢ ، ج ١ ، ص ٤٧٨ .

فيه خير للمنشأة ولهم وللعملاء أصحاب الخدمة، ويأثمون إذا تخلفوا
عن صفّ المؤمنين العاملين .

ولهذا فإن العمل الجماعي - التعاون - هو صورة من صور
وحدة الجماعة المسلمة المرتكزة على وحدة العقيدة الإسلامية والأخوة
والتراحم والترابط بين أواصر أفرادها برباط التعاون على البرّ
والتقوى ومحاربة الإثم والعدوان .

(٢) ملامحه : Its Features

ومن أهم ملامح التنسيق الإداري في الإسلام الآتي :

١- إنه عملٌ جماعيٌّ مشتركٌ يربط الأجزاء بالكل ويعكس
المسؤولية الجماعية التي أكد عليها المصطفى عليه الصلاة
والسلام وعلى آله وصحبه بقوله الشريف (كلكم راع وكلكم
مسؤول عن رعيته) .^(١)

٢- إنه مظهر من مظاهر وحدة الجماعة المسلمة المتعاونة على
البر والتقوى والمتمثل في الأداء الإداري السليم وإنجاز المهام
في الوقت المحدد . . والمولى يقول :

﴿ وتعاونوا على البرِّ والتقوى . . ﴾

من الآية ٢ سورة المائدة .

^(١) النيسابوري ، صحيح مسلم ، كتاب الإمامة ، ج ٣ ، ص ١٤٥٩ ، حديث رقم ١٨٢٩ .

٣- إنه صورة تجسد وحدة العقيدة في وحدة الصف والعمل المتكاتف الراض للإثم والعدوان المتمثل في الازدواجية والتضاد والانعزال لما ينتج عنه ذلك من ضياع المال والوقت والجهد ويقول الله تعالى :

﴿ ولا تعاونوا على الإثم والعدوان . . . ﴾

من الآية ٢ : سورة المائدة .

٤- الحرص الجماعي على توظيف الإمكانيات المتاحة التوظيف الأمثل منعاً للإسراف في المال ، والتبذير في الوقت ، والتبديد في الجهد . . والله عز وجل يقول :

﴿ . . وأن المسرفين هم أصحاب النار ﴾

من الآية ٤٣ : سورة غافر .

٥- إنه لا يمكن أن يظهر بمظهر إسلامي كوظيفة من وظائف الإدارة الإسلامية ما لم يكن هناك هدف مشروع يدعو إلى ضرورة تضافر جهود الموظفين وتكاتفهم من أجل تحقيقه .

(٣) عوامل التنسيق الناجح : Successful Coordinating Factors

١- الإيمان بالهدف العام : Belief in General Goal أي الاقتناع التام بوجود غرض محدد من وراء نشاط إداري معين الجميع فيه شركاء وليست مجموعة أخرى أو قسم دون آخر أو منشأة دون منشأة لأن الإيمان بالهدف العام وأهمية الالتزام بتحقيقه

بشكلٍ جماعيٍّ هو الذي يجعل من عملية التنسيق ممكنةً وسهلة التنفيذ فيظهر في نفوس المخططين رؤساء ومرؤوسين الحوص على المصلحة العامة وإيثارها على المصلحة الخاصة . . فالذين هاجروا مع رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه من مكة المكرمة - بلدهم - إلى المدينة المنورة تاركين وراءهم ممتلكاتهم وأوذوا في سبيل الله وقاتلوا وقتلوا ، إنما كان ذلك كله من منطلق الاقتناع التام بالهدف العام والإيمان به كمحرك للعمل الجماعي المنسق .

٢- القيادة الفعالة : Effective Leadership كما سبق القول بأن التنسيق أحد مهمات القائد الإداري ، فهذا لا يتحقق دوره إلا بقيادةٍ واعيةٍ وبقظةٍ وشوريةٍ .. فالوعي يتطلب قدراً كبيراً من المعرفة والإدراك لأهمية العمل القيادي . . واليقظة تستدعي عدم الاتكالية واستشعار المسؤولية أمام الله عزّ وجلّ قبل كل شيء ثم أمام الأمة من خلال مؤسساتها الدستورية . . وشورية تحرص على احترام رأي الجماعة ومشاركتهم في القرارات المصيرية وعدم إضفاء القائد على نفسه صفة العصمة ، وأنه لا يسأل عما يفعل ويعلم ما لا يستطيع علمه الآخرون . . فالوعي واليقظة والشورى تبني القيادة الفعالة التي يمكنها التوفيق بين الأمور وتوفير الانسجام في العمل الجماعي من خلال ممارسة وظيفة التنسيق بين الجماعات العاملة في المنشأة الواحدة أو بين

المنشآت الأخرى . وفي حالة تعثرُ وظيفة التنسيق بين الأجهزة الحكومية مثلاً التي تقدم خدمات عامة للجمهور ، فإنه من الممكن اقتراح هيئة عليا للتنسيق يتشكل أعضاؤها من هذه الأجهزة برئاسة إمارة المنطقة حتى يمكن التوفيق بين مختلف نشاطاتها فتقل الحفريات في شوارع المدن وتكتمل بصورة حضارية الخدمات المناطة بها ويتم توفير أموال طائلة وجهود مهدرة وأوقات ضائعة من أجل خدمة الأمة .

٣- توافر المعلومات : Enough Information لا غرو أن المعلومة هي الأساس لأي نشاطٍ بشريٍّ إذ لا يمكن تصوُّر قيام الفرد أو الجماعة بأي نشاطٍ عامٍ أو خاصٍ دون معلوماتٍ تبين ما يجب القيام به وكيفية ذلك والغاية منه . . إذ لا يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون . . والإسلام يشترط وجوب توافر المعلومات بقدرٍ كافٍ ووضوحٍ وصدقٍ وبدون تأخيرٍ قبل الشروع بأي عملٍ حتى يقيم المسؤول الحجة على المقصر عن أداء واجباته الوظيفية . . فبدون وجود معلومات لدى القائد الإداري ثم المبادرة إلى سرعة تعميم المناسب منها إلى الأفراد والجماعات العاملين معه في القسم أو الأقسام أو المؤسسات ، فإنه يصعب تحقيق التنسيق الإداري بينهم بنجاح .

٤- الاتصال الجيد : Good Communication ويقصد به سرعة الوصول إلى مختلف الموظفين في القسم أو الأقسام الأخرى من

خلال قنوات واضحة . . فالاتصال هو الشريان الذي يتدفق منه
القدر الكافي من القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات
والمعلومات الضرورية لتسيير العملية بشكل منسق بحيث لا
تصطدم إحداها مع الأخرى ولا تشكل ازدواجية ولا غموض
فيها ولا نقصان . . ومن أجل أن يكون البلاغ مبيناً لأبد من
توفير أدوات الاتصال السريع والتأكد من استخدامها بفعالية
حرصاً على تحقيق أهداف التنسيق .

٥- المتابعة المستمرة : Following - Up وهي ألا يكفي القائد
الإداري بتوجيه تعليماته إلى من يعملون معه ويتوقع منهم تنفيذها
بإتقان ، وإنما إنفاذاً للمسئولية الملقاة على عاتقه فإنه ينبغي عليه
التأكد من وضوح تعليماته وأهدافها في ذهن العاملين ، وأن
العمل يسير مكماً بعضه بعضاً دون تعارض أو ازدواجية أو
بطء ، وهذا ما يهدف إليه التنسيق الذي يصبح أكثر تعقيداً وأشد
إلحاحاً على المتابعة كلما كبر حجم المؤسسة وتعددت نشاطاتها .

وفي الفصل السابع التالي يأتي موضوع " التبليغ " وهو وظيفة
مهمة من وظائف الإدارة التي بدونها يستحيل القيام بوظيفتي التوجيه
والتنسيق .

مراجع الفصل السادس

6th. Chapter References

- ١- ابن أنس ؛ مالك ، موطأ الإمام مالك ، إعداد : أحمد راتب عرموش ، ط ١٠ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .
- ٢- البرهان فوري ؛ علاء الدين علي المتقي بن حسام الدين ، كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال ، ط ١ ، ج ٩ ، حلب : مكتبة التراث الإسلامي ، ١٣٩٥هـ / ١٩٧٥م .
- ٣- التبريزي ؛ ولي الدين محمد عبد الله الخطيب ، مشكاة المصابيح ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط ١ ، ج ٢ ، دمشق : منشورات المكتب الإسلامي ، ١٣٨١هـ / ١٩٦١م .
- ٤- الخضيرى ؛ محسن أحمد ، الفكر الإداري في الإسلام (ندوة الإدارة في الإسلام المنعقدة في المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - رقم ٣١م) ط ١ ، جدة : البنك الإسلامي للتنمية ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٥م .
- ٥- الخطيب البغدادي ؛ الحافظ أبو بكر أحمد بن علي ، تاريخ بغداد - أو مدينة السلام - ج ١٢ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، (د . س .) .

٦- السجستاني ؛ الحافظ أبو داود سليمان الأشعث ، سنن أبي داود، إعداد وتعليق : عزت عبید الدعاس وعادل السيد ، ط ١ ، ج ٣ ، بيروت : دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .

٧- الصابوني ؛ محمد علي ، مختصر تفسير ابن كثير ، ط ٢ ، ج ١ ، دمشق : دار القرآن الكريم ، ١٣٩٦هـ .

٨- المقرئزي ؛ تقي الدين أحمد ، إمتاع الأسماع ، تصحيح : محمد محمود شاكر ، ج ١ ، القاهرة : مطبعة نخبة التأليف والترجمة والنشر ، ١٩٤١م .

٩- المنذري ؛ الحافظ زكي الدين ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط ٣ ، الرياض : مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م .

١٠- المنفلوطي ؛ أحمد عبد العظيم ، نحو منهج إسلامي للفكر الإداري ، القاهرة : المؤسسة العربية الحديثة للطبع والنشر والتوزيع ، (د . س .) .

١١- النبهاني ؛ يوسف بن إسماعيل ، الأنوار المحمدية من المواهب اللدنية ، بيروت : (د . ن .) ، ١٣١٢هـ .

١٢- النيسابوري ؛ أبو الحسين مسلم بن الحجاج ، صحيح مسلم ،
تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج ٣ ، إستانبول : المكتبة
الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، (د . س .) .

الفصل السابع

التبليغ

Reporting

﴿ يَا أَيُّهَا الرُّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ
تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ ... ﴾

من الآية ٦٧ : سورة المائدة

تمهيد : Preface

بعد التعرف على وظيفتي التوجيه والتنسيق في الفصل السادس ، يأتي هذا الفصل السابع للحديث عن التبليغ . . وتسمى أحياناً بـ " الإبلاغ " Reporting . وهو الاتصال نفسه وهو كوظيفة إدارية أساسية يقوم بنقل كافة البيانات والقرارات والمعلومات والحقائق والأفكار والاستفسارات ونحو ذلك بين مختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنشأة بجميع وحداتها وأقسامها ، ويحتوي هذا الفصل على الآتي : -

١- مفهوم التبليغ

٢- خصائص التبليغ في الإدارة الإسلامية

ويعقب ذلك عرضٌ لمراجع الفصل .

(١) مفهوم التبليغ : Reporting Concept

وهو وظيفة إدارية مهمتها نقل المعلومات والبيانات والقرارات والاستفسارات والإجابات والتوجيهات والأفكار وتبادلها بين مختلف الوحدات الإدارية وأقسامها ، ومن أجل أن تكون ذات طابع إسلامي يفترض فيها النزاهة والأمانة والصدق والموضوعية وذلك من أجل تحقيق هدف مشروع .

وللتبليغ مسمى آخر وهو { الاتصال } ويتم من خلال شبكة اتصال صغيرة أو كبيرة بسيطة أو معقدة وهذا يتوقف على حجم المنشأة ، كما يظهر في شكل شفوي أو تحريري مباشر أو غير مباشر ويخضع لطبيعة التنظيم الإداري القائم . . ولقد سبقت الإشارة إلى ذلك في فصل { التنظيم الإداري } الذي تم تقسيمه إلى نوعين : تنظيم شرعي ، وتنظيم غير شرعي وفقاً لطبيعته الإسلامية لا أن يكون رسمياً أو غير رسمي .

ونظراً لطغيان الفكر الإداري المعاصر وسيطرته على عقول الكثير من القراء وخاصة في الدول الإسلامية لأسباب عدة أهمها التخلف العلمي والصناعي والعسكري الذي تعاني منه شعوبها ، فإنه يتوقع أن تثار أسئلة كثيرة حول هذه الفقرة بالذات :

{ . . لا أن يكون رسمياً وغير رسمي } .

والجواب ببساطة ووضوح هو أنه من أجل إبراز الفكر الإداري الإسلامي باستقلالية تامة وترفع وسمو فوق كل النظم الوضعية لابد من أن يتميز بسمات ليست متوافرة في غيره . . وقد يسأل شخص سؤالاً ويقول :

ما نوع اتصال الموظف في أسفل الهرم الإداري بمدير المنشأة في قمتها متخطياً رئيسه أو عدداً من الرؤساء ؟ أليس هذا نوعاً من أنواع الاتصال غير الرسمي ؟

الجواب هو . . كلاً إذا قيس هذا الاتصال بمقياس إسلامي . . فإذا كان هذا الموظف يتحدث مع الرئيس الأعلى حديثاً ليس له علاقة بالعمل ، فإن ذلك من الأحاديث الودية الاجتماعية العابرة . أما إذا كان لاتصاله علاقة بالعمل من قريب أو من بعيد . أعاده المدير إلى الوضع الطبيعي وصحح عملية الاتصال على أن تكون شرعية ومن خلال قنوات الاتصال المعمول بها في المنشأة . . ومن أجل دعم هذه الشرعية للاتصال ، يقوم المدير ومساعدوه باستمرار بمتابعة العمليات الإدارية والتأكد من انسيابها وفعاليتها .

(٢) خصائص التبليغ في الإسلام:

Islamic Characteristics of Reporting

١= الصدق والوضوح Truth and Clarity

٢= الأمانة Integrity / Fidelity

٣ = مشروعية الهدف Legal Objective

٤ = الموضوعية Objectivity

٥ = سرعة البت Quick Decision

٦ = الترتيب حسب الأهمية Priorities

٧ = الحسنى في الإبلاغ Nicely Reporting

٨ = التثبت من صحة المعلومات Data Confirmation

٩ = الإصغاء الجيد Good Attention

- فالصدق - عكسه الكذب - يعني الحقيقة والواقع الذي لا يشوبه شك في معلومات معينة يجري نقلها من شخص إلى آخر في داخل الجهاز الإداري . . وقد حرص الإسلام على ضرورة الالتزام بالصدق الذي هو من الأخلاق الأساسية لشخصية المسلم إذ يقول المولى عز وجل :

﴿ يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين ﴾

الآية ١١٩ : سورة التوبة .

- والأمانة - عكسها الخيانة - وهي خلق فاضل يترفع بها الإنسان عما ليس له حق فيه وعن كل ما يؤدي إلى الخيانة . . والمولى جلّ قدرته يقول واصفاً المؤمنين :

﴿ والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون ﴾

الآية ٨ : سورة المؤمنون .

والأمانة تشمل ثلاثة عناصر^(١) :

الأول : عفة الأمين عما ليس له به حق .

الثاني : تأدية الأمين ما يجب عليه من حق لغيره .

الثالث : اهتمام الأمين بحفظ ما استؤمن عليه من حقوق

غيره، وعدم التفريط بها والتهاون بشأنها .

وإنه لمن باب الأمانة عدم إخفاء أي معلوماتٍ أو تجاهلها أو تسخيرها لغرضٍ شخصي حيث يقول النبي عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه :

(لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له) .^(٢)

- ومشروعية الهدف يقصد بها التعامل مع الأمور المباحة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافٍ مباحةٍ وعدم الخوض في أي أنواع المحظورات . فالحلال بين والحرام بين وبينهما أمورٌ مشتبهاةٌ” كما ذكر الحديث الشريف : -

(. . . فمن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه وعرضه . . .)^(٣)

^(١) الميداني ، الأخلاق الإسلامية وأسسها ، ج ١ ، ص ص ٦٤٦-٦٤٧ .

^(٢) التريزي ، مشكاة المصابيح ، ج ١ ، ص ١٧ ، حديث رقم ٣٥ .

^(٣) المنذري ، مختصر صحيح مسلم ، ط ٣ ، ص ٢٤٨ ، حديث رقم ٩٥٦ .

- الموضوعية : تعني الحياد التام في توظيف المعلومات في العمليات الإدارية المخصصة لها وعدم التحيز في تطبيقها لفئة معينة على حساب فئة أخرى أو تفسيرها لأسباب شخصية لصالح أو ضد مجموعة من الموظفين . . وفي هذا يقول رب العزة والجلال :

﴿ . . ولا يجرمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا . إِدْعُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ . . ﴾

من الآية : ٨ : سورة المائدة .

والعدالة تتطلب موضوعية في التفكير لدى الموظف رئيساً أو مرؤوساً عند تعامله مع المعلومات المتاحة .

- سرعة البت : يعني عدم تأخير المعلومات اللازمة لأداء عملٍ ما وعدم إضاعة الوقت في التسويف والمماطلة والكسل والبطء . فالوقت عنصرٌ مهمٌ في حياة الإنسان على وجه هذا الكوكب . . ونظراً لأهميته القصوى أقسم المولى عزّ وجلّ في عدة مواقع من القرآن الكريم فقال عزّ من قائل :

﴿ والفجرِ . وليالٍ عشرِ ﴾

الآيتان ١ و ٢ : سورة الفجر .

﴿ والليل إذا يغشى والنهار إذا تجلى ﴾

الآيتان ١ و ٢ : سورة الليل .

﴿ والضحي . والليل إذا سجي ﴾

الآيتان ١ و ٢ : سورة الضحي .

﴿ والعصر . . . ﴾

الآية ١ : سورة العصر .

وقد قيل في الحث على سرعة البت في الأمور اليومية التي لا تتطلب جهداً غير عادي الكثير من الأمثال والحكم مثل : لا تؤخر عمل اليوم إلى الغد ، والوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك . . وقيل لبني أمية :

" بأي شيء ذهب ملككم . فقالوا : بتضييع الحزم وترك شغل اليوم إلى الغد " .^(١)

إن عدم الاقتناع بأهمية الوقت يؤدي إلى سهولة إضاعته وهو مؤشر خطير يدل على انهيار وتخلف أي مجتمع من هذا النوع .

- الترتيب حسب الأهمية : أي أن المعلومات التي يتم تبليغها إلى المرؤوس أو المرؤوسين يحرص الرئيس فيها على التركيز على الأشياء الأكثر أهمية لأن للمؤمنين صفات حميدة وصفهم الله تعالى بها في كتابه المبين منها أنهم :

﴿ . . الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه . . ﴾

من الآية ١٨ : سورة الزمر .

^(١) الحضرمي ، السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة ، ص ١٤٢ .

وهكذا كان خامس الخلفاء الراشدين عمر بن عبد العزيز حيث نهج طريق سلفه الصالح فبدأ في إدارة حكمه " بالأهمّ فالهمّ" ، وبالأفضل فالفاضل ، فأحدث في مدة خلافته القصيرة للغاية - سنتان ونصف - انقلاباً غيرَ به وجه الخلافة في مبناها ومعناها " (١) .

لذلك أوصى الخليفة المأمون بعض بنيهِ في قوله :

" أكتبُ أحسنَ ما تسمع ، واحفظُ أحسنَ ما تكتبُ وحدِّثُ بأحسنَ ما تحفظُ " (٢) .

- الحسنی فی الإبلاغ : ويعني الأمر بالمعروف والقول الحسن والبعد عن غليظ المخاطبة وعنف التوجيه . . والمولى عزّ وجلّ يأمر في كتابه الحكيم :

﴿ . . . وقولوا للناس حسناً . . . ﴾

من الآية ٨٣ : سورة البقرة .

ومن ضمن ذلك يكون الصبر على من لم يفهم التعليمات الموجهة إليه والعمل على شرحها له والتأكد من فهمه لها مما يساعد على تنفيذها بنجاح وعدم تعطيل الأعمال . . ومن أعظم الأمثلة التي ضربها الله تعالى في كتابه الكريم هو عندما أرسل موسى وهارون

(١) الأحلب ، سوانح وتأملات في قيمة الزمن ، ص ٦٣ .

(٢) الخطيب البغدادي ، تقييد العلم ، ص ١٤١ .

عليهما السلام إلى عدو الله وعدوهما فرعون المتكبر المتجبر الطاغية وأمرهما عز وجل :

﴿ فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لِّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى ﴾

الآية ٤٤ : سورة طه .

فإذا كان القول اللين مطلوباً من نبيين كريمين عند مخاطبتهما للعدو المتعطرس فرعون ، فإن الحسنى في الإبلاغ مع التواضع والصبر يصبح من أوجب الواجبات عند مخاطبة الرئيس لمرووسيه في الإدارة الإسلامية .

- التثبت من المعلومات : وهو التأكد من مدى صحة النبأ سواء كان شفاة أو كتابة وعدم التسرع في البت قبل التثبت من الأمر وتحري الواقع . . ويقول الحق تبارك وتعالى :

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴾

الآية ٦ : سورة الحجرات .

- الإصغاء الجيد : إن إصغاء المرووس إلى رئيسه أثناء مخاطبته وارد ومقدور عليه متى ما أراد المرووس الاستمرار في وظيفته وهو يشمل الاستماع لما يقوله رئيسه وعدم مقاطعته والتأكد من فهم ما يطلب منه من عمل . . وكذلك الحال بالنسبة للرئيس فإن عليه واجب الإصغاء أيضاً عند تبليغ المرووس له عن معلومات

معينةٍ تتعلق بمشكلةٍ أو قضيةٍ أو مسألةٍ معينةٍ ويبحث عن حلٍ لها .

إن كثيراً من المسؤولين لا يحسنون الاستماع إلى حديث مخاطبيهم سواء أكانوا مرؤوسين أو من عامة الناس المراجعين للمنشأة . وإن انشغال الموظف المسؤول بالهاتف أو بالحديث مع شخصٍ آخر أو عبثه بما على مكتبه من أوراق أو ملفاتٍ أو أدواتٍ يعد انتهاكاً للأداب الإسلامية الخاصة بالحديث مع الآخرين . . وإنه يجب على الرئيس الإصغاء الجيد لحديث مرؤوسه وإذا قاطعه شخصٌ آخر يطلب منه الانتظار حتى ينتهي من الموضوع القائم ، وإذا حدث له اتصالٌ طارئٌ - كمكالمة هاتفية مهمة مثلاً - فمن بلب الأدب واللياقة أن يستأذن محدثه للرد على الهاتف ثم يعود إليه بكل عنايةٍ واهتمامٍ . ولقد كان الرسول القائد والمربي عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأزكى التسليم لا يصرفُ وجهه الشريف عن وجه محدثه حتى يكون الرجل هو يصرفه (١) .

وقد أخذ التبليغ { أو الاتصال } في الإدارة الإسلامية نفس الاتجاهات والأشكال المعروفة في الإدارة الحديثة .. فهناك اتصالاتٌ من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وهي الاتجاهات العمودية مثل اتصال الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه بصحابته وبالأمة بصفةٍ عامةٍ واتصال الخلفاء بولاتهم وأمرائهم

(١) ابن سورة ، الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، ج ٤ ، ص ٦٥٤ ، حديث رقم ٢٤٩٥ .

وبالرعية وكذلك اتصال الناس والصحابة برسول الله ثم اتصال الرعية برعاتهم ، والموظفين بأمرائهم ، والأمراء ، بالخلفاء . ثم هناك اتصالٌ أفقيٌّ بين المستويات المتمثلة الواقعة على مستوى واحد كاتصال كبار الصحابة مع بعضهم بعضاً في عهد النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ثم الولاية مع نظرائهم والقادة مع القادة الأقربين وهكذا . . . وأما وسائل التبليغ { أو الاتصال } فهي نفس وسائل هذا العصر وهي شفوية : وأخذت أشكالاً منها سرّيةً وعلنيةً ، فرديةً وجماعيةً ، وكذلك تحريريةً : وهي مثل الخطابات التي بعث بها المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه إلى زعماء العالم آنذاك يدعوهم فيها إلى الإسلام وكذلك المكاتبات والأوامر والتوجيهات التي كانت تتم بين القيادات خلفاء أو ولاية أو أمراء أو جنوداً والمراسلات الأخرى المتعددة . ثم عن طريق الوفود : كأن يبعث الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وفداً فرداً أو جماعةً إلى جهة مزوداً بتوجيهات معينة ليبلغها ويأتي بالرد .

إن " هذه الأنواع جميعها هي المعمول بها في الوقت الحاضر بجانب ما أضافته { التكنولوجيا } الحديثة إليها كالتليفون والتلغراف والاتصالات اللاسلكية والإذاعة والتلفزيون والأقمار الصناعية وغيرها مما لا نعرفه الآن وقد يكشف عنه العلم فيما بعد . فإذن الاتصالات في صدر الإسلام كانت على أعلى مستوى في حدود الإمكانيات التي كانت متاحة في ذلك الوقت، من ذلك مثلاً كانت

المكاتبات تحمل على الجمال أو الخيل فلا ينبغي أن توصفها بالتخلف لأنها الآن تحملها القطارات والطائرات والسيارات . فلو اتيح للمسلمين في ذلك الوقت من الوسائل الحديثة لأحسنوا استخدامها كما تستخدم حالياً " . (١)

وفي الفصل الثامن التالي سيتم الحديث عن التمويل كوظيفة من الوظائف الأساسية للإدارة بتصور إسلامي مفهوماً ومصادر واستعمالاً ونحو ذلك .

(١) حميس ، الإدارة في صدر الإسلام ، ص ١٤١ .

مراجع الفصل السابع

7th. Chapter References

- ١- ابن سورة ؛ أبو عيسى محمد بن عيسى ، الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، ج ٤ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م .
- ٢- الأحمد ؛ خلدون ، سوانح وتأملات في قيمة الزمن ، ط ٣ ، جدة : مكتبة دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ١٤١٠هـ .
- ٣- التبريزي ؛ ولي الدين بن محمد عبد الله الخطيب ، مشكاة المصابيح ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط ١ ، ج ١ ، دمشق : منشورات المكتب الإسلامي ، ١٣٨٠هـ / ١٩٦١م .
- ٤- الحضرمي ؛ أبو بكر محمد بن الحسن المرادي ، السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة ، تحقيق : سامي النشار ، ط ١ ، الدار البيضاء : دار الثقافة ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م .
- ٥- الخطيب البغدادي ؛ الحافظ أبو بكر أحمد بن علي ، تقييد العلم ، ط ٢ ، بيروت : دار إحياء السنة النبوية ، ١٩٧٤م .
- ٦- خميس ؛ محمد عبد المنعم ، الإدارة في صدر الإسلام ، القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .

٧- المنذري ؛ الحافظ زكي الدين عبد العظيم ، مختصر صحيح

مسلم ، تحقيق : محمد ناصر الألباني ، ط ٣ ، الرياض : مكتبة

المعارف للنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م .

٨- الميداني ؛ عبد الرحمن حبنكة ، الأخلاق الإسلامية وأسسها ،

ط ٢ ، ج ١ ، دمشق : دار القلم ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

الفصل الثامن

التمويل

Budgeting

﴿ والذين إذا أنفقوا لم يُسرفوا ولم يَقْتَرُوا وكان بين ذلك قَوَاماً ﴾

الآية ٦٧ : سورة الفرقان .

تمهيد : Preface

كان الحديث مقتضباً في الفصل السابع عن التبليغ كوظيفة إدارية من منظور إسلامي ، وفي هذا الفصل الثامن سيتناول المؤلف وظيفة التمويل التي تتضمن عمليات حصر الموارد المالية وطبيعتها وأنواعها ثم كيفية صرف الإيرادات في الأوجه المخصصة لها على أسسٍ شرعيةٍ واضحةٍ، ولذا فإنه سيتم شرح وظيفة التمويل في الإدارة الإسلامية بحيث تشمل الآتي : -

- ١- مفهوم التمويل .
 - ٢- مصادره (الإيرادات) وشروطها .
 - ٣- المصروفات العامة .
 - ٤- أسس النفقات العامة .
- وفي نهاية الفصل توجد قائمة للمراجع .

(١) مفهوم التمويل : Budgeting Concept

وهو وظيفة إدارية تقوم بتحديد الموارد المالية ورصد الأرقام المطلوبة للقيام بنشاط ما في المنشأة لتحقيق هدف محدد مسبقاً . أي بمعنى آخر ومن منظور إسلامي هي الوظيفة التي تحدد الموارد المالية المتاحة ذات المصادر المشروعة ورصد المبالغ المطلوبة لتمويل نشاطات مباحة وتوضيح طريقة صرفها وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقاً تتماشى مع روح الإسلام ولا تتعارض معه . ومن هذا المفهوم يتبين أن وظيفة الإدارة المالية { التمويل } تشمل الإيرادات والمصروفات وأدواتها .

وكما وهو معروف عن المصادر التقليدية للأموال في الدولة الإسلامية التي ذكرت في كتب التراث السياسي والإداري الإسلامي ، فهي تتضمن الزكاة والخراج والغنائم والفيء والعشور والجزية والقروض والصدقات والضرائب والأموال التي لا مالك لها والرسوم والغرامات المفروضة والنشاطات المالية التي تقوم بها الدولة تعزيزاً لمركزها المالي .

(٢) مصادر التمويل : Budgeting Resources

ويمكن إعطاء مفهوم مقتضب لكل من هذه المصادر وذلك على النحو التالي : -

١ - الزكاة : (Zakah (Poor Tax)

لغةُ النماءُ وشرعاً حقُّ إعطائه الله سبحانه وتعالى للفقير في مال الغني قدره ربع العشر { أي ٢,٥ % } إذا بلغ النصاب وحال عليه الحول تطهيراً له وتنميةً وحفظاً . . وهي ليست واجبةً فحسب ، بل هي ركنٌ من أركان الإسلام الخمسة يُقَاتَلُ من جردها أو امتنع عن أدائها . . والله عزّ وجلّ يقول أمراً عباده :

﴿ وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله إن الله بما تعملون بصير ﴾

الآية ١١٠ : سورة البقرة .

وقد فُرِضَتْ في السنة الثانية من الهجرة وتشمل كلاً من الذهب والفضة والثمار والزروع وعروض التجارة وكانت تعتبر من أهم المصادر المالية للدولة الإسلامية الجديدة إذ كانت تجمع مركزياً وغير مركزي بواسطة البعوث { الجباة } منذ عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ثم تَوَزَّعَ على مستحقيها حسب المصارف الثمانية التي وردت في كتاب الله (أنظر إلى الآية ٦٠ من سورة التوبة) وهم : الفقير - المسكين - العامل عليها - المؤلفة قلوبهم - في الرقاب - الغارم - في سبيل الله - ابن السبيل .

والزكاة لا تؤخذ من المسلم إلا إذا استوفى كل حاجاته
الضرورية والتزاماته المالية الأخرى الواجبة الأداء عاجلاً
وليس آجلاً . . أي لو بلغ مال المسلم النصاب أضعافاً
مضاعفةً وعليه مصاريف علاج أو ديون مستحقة في حينه أو
تأثيث أو رسوم دراسية أو ما شابه ذلك ، فلا زكاة عليه إلا
إذا زاد من ماله بعد ذلك بما يساوي النصاب فأكثر ، وهذه
هي المرونة التي تمنع المشقة وترفع الحرج .

٢- الخراج : (Kharaj (Agriculture Fees)

وهو رسومٌ زراعيةٌ تُقدَّرُ بمالٍ أو محصولٍ تُنتجه الأرض
التي استولى عليها المسلمون حرباً أو صلحاً وتستمر هذه
الرسوم باستمرار ملكية الأرض لأصحابها حتى ولو اعتنقوا
الإسلام . . وقد أقر هذه الرسوم عمر بن الخطاب رضي الله
عنه على أراضي السواد { الخصبة } العراقية عندما استولى
عليها الجند المسلمون رافضاً تقسيمها عليهم . وكان في قراره
بَعْدَ نظرٍ إذ أن التقسيم سيفيد قِلَّةً من الناس وهم في معظمهم
الجند ، بينما خراجها سوف يكون مورداً مالياً لخزانة الدولة
والتي سينتفع به الناس بصفةٍ عامةٍ . " وليس المهم معرفة
قيمة الخراج المقدر على أي وحدة مساحية قدر اهتمامنا
بالأسس التي سار عليها التقدير . فقد أمر عمر بن الخطاب
رضي الله عنه بأن يكون الخراج على قدر ما يحتمل

الفلاحون ، وألا يُحْمَلُ أَحَدٌ فوق طاقته ، لكنه ساوى بين الأرض العامرة والغامرة .. أي الأرض العاملة والمعطلة في الخراج حتى يضطر صاحب الأرض المعطلة إلى إصلاحها والعمل فيها^(١) . وكان الفاروق يراعي في تقدير الخراج الآتي :-

- (أ) خصوبة الأرض .
- (ب) سهولة الري .
- (ج) نوع المحصول .
- (د) القرب من الأسواق .
- (هـ) سلامة المحصول من الآفات أو الغرق .

٣- الغنائم :- Booty

ومفردها غنيمَةٌ وهي كل ما يظفر به المسلمون من الكفار عُنْوَةً وقهراً من أموال وأراضي وممتلكات .. وقد أقرها الإسلام بعد الهجرة ووزعها المولى الكريم توزيعاً عادلاً بعد أن كان القائد في الجاهلية ينال منها الربع سواء أحضر المعركة أم لم يخضرها .. إذ يقول تعالى :

﴿ واعلموا أنما غنمتم من شيء فإن لله خمسة ورسوله ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل ... ﴾

من الآية ٤١ : سورة الأنفال .

^(١) صالح ، النظام المالي والاقتصادي في الإسلام ، ط ١ ، ص ٤٥ .

وهذا يعني أن خمس الغنيمة موردٌ من موارد رأس مال المسلمين وأما الأربعة الأخماس المتبقية فهي لجند المسلمين الذين شهدوا الواقعة قاتلوا أو لم يقاتلوا حيث يتم توزيعها بينهم بالتساوي ما عدا الأراضي المفتوحة عُنوةً فقد يرى الإمام وقفها على المسلمين وعدم تقسيمها ، وفي هذه الحالة تعتبر جميع إيراداتها من موارد بيت المال .^(١) أما الأَجْرَاءُ والصناع الذين يصحبون الجيش لكسب الرزق فلا حق لهم في الغنيمة لأنهم لم يقصدوا قتالاً ولا خرجوا مجاهدين.^(٢) ويجب عدم تقسيم الغنائم إلا بعد انجلاء المعركة حتى لا تتكرر مأساة أحد ، سواء أكان توزيعها في حينها على أرض القتال أم بعد العودة إلى الديار . وقد قسم الماوردي الغنيمة إلى أربعة أقسام: أسرى وسبي وأرضين وأموال^(٣) ، وللإمام الحق أن يمن على الأسرى بالحرية أو الفداء . ولما كان جند المسلمين في صدر الدولة الإسلامية يتولون الإنفاق على أنفسهم وخيولهم وأسلحتهم من مالهم الخاص ، فإن الآية الكريمة المذكورة أعلاه ألزمت القائد بأن يوزع عليهم أربعة أخماس الغنائم فكان للراجل سهم وللراكب سهمان {وقيل ثلاثة : للمقاتل ولسلاحه وفرسه علفاً} . أما في هذا العصر فإنه يتعذر تطبيق هذه الآية لأن الحكومات أصبحت تنفق أموالاً طائلة على جيوشها من مرتباتٍ وتجهيزاتٍ ومساكنٍ ومصروفاتٍ صحيّةٍ

^(١) الكفراوي ، الرقابة المالية في الإسلام ، ص ٧٤ .

^(٢) حسن ، النظم الإسلامية ، ط ٤ ، ص ٢٥٤ .

^(٣) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط ١ ، ص ١١٤ .

وتعليمية واجتماعية بحيث أصبح من الممكن تحويل أي نوع من أنواع الغنائم الحربية إلى خزانة الدولة وخاصة الغنائم الكبيرة كالدبابات والرشاشات والمدافع والطائرات وما شابه ذلك .

٤ - الْفِيءُ : - Tribute

وهو ما يُؤخذ من الكفار من أموال دون قتال كنوع من أنواع المراضاة والمصالحة والاستسلام والمهادنة . . ويقول المولى عز وجل :

﴿ ما أفاء الله على رسوله من أهل القرى فلله وللرسول ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل . . . ﴾

من الآية ٧ : سورة الحشر .

إن هذه الآية تبين بوضوح حكم فيء بني النضير الذين خلفوه للمسلمين دونما حربٍ أو معاناةٍ بصورة تختلف عن الغنيمة التي أعطاهم الله تعالى منها أربعة أخماسها مستبقياً خمساً واحداً فقط لله ورسوله وأقاربه واليتامى والمساكين وابن السبيل . . فيكون الفيء بذلك كله لله ورسوله وأقاربه واليتامى والمساكين وابن السبيل . . وقال أهل التفسير : " اختلف في قسمة الفيء قيل : بسدس لظاهر الآية ويصرف سهم الله على عمارة الكعبة وسائر المساجد ويصرف ما بقي وهي خمسة أسداس إلى المصارف الخمسة التي يصرف إليها

خمس الغنيمة " (١) . . أي للرسول وأقاربه واليتامى والمساكين وابن السبيل .

كما يرى بعض الباحثين أن أموال الفيء خصصت لما يلي (٢) :

- ١- مخصصات الرسول وأهل بيته .
- ٢- مرتبات أمراء المؤمنين .
- ٣- مرتبات العمال .
- ٤- مرتبات الجند .
- ٥- الفقراء والمساكين .
- ٦- المصالح العامة للشعب منها تمويل النفقات الحربية والاستثمار .

٥- العشور : Custom / Tithes

وهي ما تسمى في الوقت الحاضر بالرسوم الجمركية . . وقد فرضت في عهد عمر رضي الله عنه عندما علم بأن البلدان غير المسلمة يفرضون رسوماً قدرها العشر على سلع التجار المسلمين الذين يفدون إليهم للتجارة . . فمن باب التعامل بالمثل ، أصدر الفاروق نظاماً للعشور { رسوم جمركية } على البضائع متى ما بلغت قيمة البضاعة ٢٠٠ درهم فأكثر ، وذلك على النحو الآتي : -

(١) البروسوي ، تنوير الأذهان من تفسير روح البيان ، ط ٢ ، ج ٤ ، ص ٢٧١ .

(٢) هويدي ، مبادئ المالية العامة في الشريعة الإسلامية : دراسة مقارنة في النفقات العامة ، ص ١٠٩ .

١- العشر على بضائع التجار غير المسلمين { أهل الحرب }
القادمين من بلدانهم للتجارة في ديار المسلمين {يعني
عشرين درهماً في المائتين} .

٢- نصف العشر على أهل الذمة . { عشرة دراهم في
المائتين} .

٣- ربع العشر على المسلمين { يعني خمسة دراهم في
المائتين } . وهي بالطبع لا تفرض على البضائع
المحلية إلا إذا انتقل التاجر من بلدٍ إلى بلدٍ آخر . .
ويحق للوالي أن يزيد أو ينقص على العشر أو يلغي
الرسوم كاملةً طالما كان يتحرى في ذلك المصلحة
العامة .

٤- وفي الذهب مثقالان على أهل الحرب ومثقالٌ على أهل
الذمة ونصف مثقالٍ على المسلم .

٥- تُضَاعَفُ الرسوم على البضائع التي يحرمها الإسلام
كالخنازير والخمور والتي يتداولها تجار أهل الذمة وأهل
الحرب وذلك للحد من دخولها في ديار المسلمين .

٦- الجَزِيَّةُ : Non – Muslim Residency Tax

وهي عبارة عن مبلغ من المال يُحَصَّلُ مرةً واحدةً في السنة
من أهل الذمة (من اليهود والنصارى والمجوس والصابئين والسامرة

ما خلا نصارى بني تغلب وأهل نجران خاصة (. وتسقط عنهم إذا اعتنقوا الإسلام^(١) .

والجزية فَرِضَتْ عَلَى أَهْلِ الذِّمَّةِ مِثْلَمَا فَرِضَتْ الزَّكَاةُ عَلَى الْمُسْلِمِينَ وَبِهَذَا يَتَحَقَّقُ الْعَدْلُ بَيْنَ الْفَرِيقَيْنِ طَالَمَا أَنَّهُمْ رَعِيَّةٌ وَاحِدَةٌ” يتكافؤن في الحقوق والواجبات في دولة واحدة مسلمة . وبهذا يمكن تصنيف الجزية وترتيب وضعها على النحو التالي : -

- ١- الموسرُ ويؤخذ منه ٤٨ درهماً .
- ٢- متوسط الحال ويؤخذ منه ٢٤ درهماً .
- ٣- الفقير العامل الكاسب يؤخذ منه ١٢ درهماً .
- ٤- لا تؤخذ جزية من الآتي :-
 - أ- المسكين الذي يُتَصَدَّقُ عليه .
 - ب- غير القادر على العمل لسنِّه ، والعاطل .
 - ج - الأعمى أو المقعد أو المجنون وغيرهم من ذوي العاهات غير الموسرين .
 - د - المترهبين في الأديرة غير الأغنياء .
 - هـ - النساء والصبيان .

^(١) القاضي أبو يوسف ، كتاب الخراج ، ص ١٢٢ .

و- إذا أسلم الذمي قبل انقضاء السنة أو مات قبل وجوب الجزية عليه .

ز- مواشيهم من الإبل والبقر والغنم .

وهي لا تؤخذ من المشركين ، وقد تكون مالاً أو عيناً تحددها طبيعة الظروف وحاجة المسلمين وأن الحكمة من فرض الجزية على الذميين هو " أن يشارك الكتابيون في تكاليف حمايتهم وحماية أموالهم وكذلك مقابل إعفائهم من التجنيد حيث لم يكن يُطمَنُّ إليهم" ^(١)

٧- القروض : Loans

ويقصد به استدانة الدولة مالاً من الغير لفترة زمنية معينة لتوظيفه في خدمةٍ ما ، مع تعهدها برده حسب الاتفاق إلى مالكه في فترة زمنية معينة يمكن تمديدتها إذا تعذر التسديد . ويعتبر القرض وسيلةً ماليةً تلجأ إليها الدولة الإسلامية عند الحاجة عندما تكون مواردها غير كافيةٍ لتغطية نفقاتها العامة . . وبما أن الإسلام يحرم الربا ولا يقرّ التعامل به فإن ما تلجأ إليه الدولة الإسلامية هو القرض الحسن من أثرياء مواطنيها ، فإذا لم يتيسر فإن بإمكانها طلب القرض من المصارف المحلية وذلك من فائضها أو جزءٍ من ودائعها . وأن يفترض وجود مصارف إسلاميةٍ تستطيع الدولة أن تطلب مشاركتها في تمويل مشاريع معينة مضاربةً تحقيقاً لبرامج التنمية .

^(١) حميس ، الإدارة في صدر الإسلام ، ص ١٤٦ .

ومن هذا يفهم أن هناك نوعين من القروض : اختيارية وإجبارية^(١) .. " ونجد أن الإسلام قد حث على القرض الخاص ، فمن باب أولى الحث على القرض العام ، لأن القرض يؤدي إلى دفع حاجة فردية ، أما القرض العام فيدفع حاجة أمةٍ بأكملها " ^(٢) وإذا لم تكتف الدولة بالقروض الداخلية ، فإن بإمكانها اللجوء إلى الاقتراض من الخارج ومن المصارف الإسلامية للتنمية المتاحة في الوقت الحاضر وألا تعرض نفسها ومواطنيها إلى الابتزاز الربوي البغيض التي تمارسه البنوك الدولية أو الابتزاز السياسي التي تفرضه الدولة الصناعية غير المسلمة على الدول المدينة .

٨ - الصدقات : Charities

وهو إنفاقٌ تطوعيٌّ غير محددٍ كما ومطالبٌ به كل مسلم ومسلمة لقوله تعالى :

﴿ . . وأنفقوا مما جعلكم مُستَخْلِفِينَ فِيهِ . . ﴾

من الآية ٧ : سورة الحديد .

وهو رافدٌ من روافد زيادة المدخرات العامة للدولة . . فمن لم يجد ما لا يقدمه من مالٍ ، فإنه بإمكانه المساهمة بفكره أو جهده أو خبرته . . كأن يعمل في وقت إضافي بلا مقابل أو يشارك متطوعين آخرين في نشاطاتٍ بنشاطٍ معينٍ ، فإن في ذلك توفيراً لمصروفات

^(١) أنظر الشاطبي ، الاعتصام ، ج ٢ ، ص ١٢١ .

^(٢) بنيت ، التمويل الداخلي للتنمية الاقتصادية في الإسلام ، ص ١٩٤ .

الدولة وعوناً لها في تسيير برامجها بأقل تكلفةٍ ممكنةٍ . ومن أجل أن تشيع روح التصديق بالمال أو الخدمات في نفوس الناس ، يترتب على ولي الأمر توظيف كافة وسائل الإعلام والأساتذة وخطباء المساجد والوعاظ في إيقاظ الهمم وإيقاد الحماس للإقبال على هذه الفضيلة المثمرة . . والمصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يقول : (إن في هذا المال حقاً سوى الزكاة) ^(١) ، وهو إنفاقٌ في سبيل الله الذي يعني بتحقيق المصلحة العامة للأمة كحفظ الأمن والاستقرار وإقامة الرعايات الاجتماعية المختلفة . فإن لم يُقبل الناس طواعيةً إلى هذا الإنفاق أو كان إقبالهم ضعيفاً ، كان على الإمام اتخاذ ما يراه كفيلاً بتوفير المال اللازم بالجوء إلى فرض ضرائب باعتباره مسؤولاً عن رعاية المجتمع .

٩- الضرائب : Taxes

ومفردُها ضريبةٌ وهو اقتطاع الدولة جزءاً يسيراً من مال الشخص بنسبة تحددها سلفاً سواء كانت على دخله أو ممتلكاته . . والإسلام أجاز الضرائب عند الحاجة من أجل زيادة المال العام وتكوين موارد ادخار لاستخدامه في تمويل التنمية الاقتصادية والاجتماعية . وإن هذا لا يعني تفويضاً للإمام في فرض ضرائبٍ مَجْهِفَةٍ ومُثْقَلَةٍ لكاهل الرعية وفوق طاقتهم فالرفق لا يكون في شيءٍ إلا زانه ولا ينزع من شيءٍ إلا شانه وإن من باب الرعاية والرفق أن

^(١) البيهقي ، كتاب السنن الكبرى ، ج ٤ ، ص ٨٤ .

يتحسس قدرات الناس المالية ويتحرى العدل ويفرض من الضرائب ما هو ممكن ويختار الوقت المناسب لتحصيلها ويشعرهم بفائدة ذلك بما يعود عليهم من خيرٍ وفيرٍ . . وهناك ضريبةٌ مسبقةٌ فرضها الإسلام على ما يسمى بالركاز وفيه الخمس . . وهو مالٌ مدفونٌ من ذهبٍ وفضةٍ أو سواهما وُجِدَ بغير عمل كالكنوز المدفونة التي لا مالك لها ، وهي ضريبةٌ مفروضةٌ على المسلم والذمي والمعاهد فقط أما المحارب فلا ركاز عليه إذا كان في دار الإسلام والكنز الذي يجده هو جميعه لبيت المال .

١٠- الأموال التي لا مالك لها : Unclaimed Wealth

وهي عبارة عن أموال لا يُعَرَفُ مالِكها ولا من يستحقها وهي

أنواع : -

أ- اللقطة : Unclaimed Lost and Found Property

وهي الأموال الضائعة التي لا يملكها أحدٌ وتعتبر ملكاً لبيت

مال المسلمين . ويندرج تحت العواري والودائع وما

شابهها من أملاك زراعية وعقارية يتعذر معرفة أصحابها.

ب- التركة اليتيمة : Unclaimed Inheritance وهي مال

من مات من المسلمين وليس له وارثٌ فإن مقرّه الشرعي

هو بيت مال المسلمين .

ج- الأوقاف : Endowments التي لا ناظر لها ولا

مستفيدين منها فإنها تعود إلى بيت المال .

د- الأموال المصادرة : Confiscated Money التي

يصادرها الإمام من المخالفين والمختلسين وممن يشك في

أمانتهم ويتحقق من ذلك.

هـ- الأموال الممنوحة والهدايا : Grants and Gifts

التي تقد إلى المسلمين من أعدائهم تطييباً لهم وإرضاء .

١١- الرسوم والغرامات المفروضة : Fees and Fines

لا يقصد هنا بالرسوم المعنى الضريبي الذي سبق التنويه به ، وإنما المقصود بها السعر مقابل خدمة تؤديها بعض أجهزة الدولة فمن أمثلة ذلك للدولة الحديثة خدمات البريد والسفر والمرور وأجور اعتماد خرائط ووثائق وما شابه ذلك . وأما الغرامات فهي الجزاءات المالية التي تفرض على المخالفين وقد تصل إلى عشرات الألوف من عملة البلد ، وخاصة لمن يعبث بالملكات العامة أو يسخرها بطريقة تؤثر سلباً على المصلحة العامة . . كما تقع الجزاءات المالية على من تهرَّب أو امتنع عن دفع حق مالي إلى الدولة - كمن يمتنع عن الزكاة مثلاً ، وتشمل أيضاً ديات من لا ولي له في القتل غير العمد . وعقوبة من غرر بأشخاص فاستولى على أموالهم ظناً منهم بتشغيلها فإن الإمام هنا يقوم بضبط أمثال هؤلاء المحتالين ويوقع عليهم

عقوبتين ماليتين الأولى تسديد ما عليهم من أموال للآخرين والآخرى الحبس أو الغرامة المالية أو الإثنين معاً للتأديب والردع لأمثالهم .

١٢- النشاطات التي تقوم بها الدولة لتعزيز قدرتها المالية :

Public Economic Activities

وهي تشمل نشاطاتٍ عديدةً منفردةً أو مشاركةً بحصصٍ أكبر ليكون لها حق الإشراف والسيطرة مثل صناعة النفط وتصديره والنقل والاتصالات والصناعات الضخمة مثل الكيماويات والكهرباء والزراعة والمعادن بأنواعها والمعدات والأجهزة وما شابه ذلك . وهذا النوع من الإيرادات لم يظهر إلا في الدول الإسلامية الحديثة نظراً لتطور وظيفة الدولة واتساع المجالات التي يمكن القيام بها أو المشاركة فيها .

ويظهر من خلال الإثني عشر مصدراً للتمويل أن الخراج والغنائم والفيء والعشور والجزية تعتبر من المصادر الميّنة التي لم يعد لها بُدٌّ في القوائم المالية للدولة الإسلامية المعاصرة نظراً لتغير الظروف السياسية والاقتصادية واختلال موازين القوى العسكرية دولياً والضعف والتخلف اللذين أصابا الأمة الإسلامية وفرّق وحدتها وحولها إلى شعوبٍ ودويلاتٍ تابعةٍ لهذا المعسكر أو ذاك من أجل توفير حمايةٍ كافيةٍ لنفسها تتمكن بها من تحقيق أمنها واستقرارها والحياة في ظل النظام الدولي الجديد .

تلك هي مصادر تمويل الخزانة العامة للدولة الإسلامية ،
ويشترط فيها : -

١- أن تكون من مصادر مشروعة :

أي يجب ألا تكون مشوبةً بالربا أو كان تحصيلها من رسومٍ على نشاطاتٍ محرمةٍ ومشبوهةٍ ثم ابتزازها من الناس بدون وجه حقٍ وبعيداً عن مقتضيات الشرع الحنيف كالتأميم والاستيلاء على الملكيات الخاصة ومضايقة الناس في أرزاقهم وامتصاص ثمار جهدهم بأساليب دكتاتوريةٍ تسلطيةٍ ، وهنا تصبح الأموال غير مشروعةٍ وممحوقة البركة حتى وأن كثرت فإن مصيرها الضياع والتدويل اقتصادياً فيستفيد منها العدو قبل الصديق ويزداد الشعب فقراً وفاقةً وتعباً . . ولذا تؤكد الإدارة الإسلامية على أن تكون مصادر التمويل مشروعةً تحديداً وتحصيلاً وحفظاً .

٢- أن تكون معلومةً : -

أي أن تكون هذه المصادر غير مبهمَةٍ ومحددةٍ وغير مجهولةٍ حتى يتسنى لأولي الأمر المختصين الماليين من تصميم خططٍ وبرامج ماليةٍ فعالةٍ تساعد على بناء القدرة المالية الفعلية دعماً للمركز المالي للدولة .

٣- يجب تحرّي العدل والمساواة والوقت المناسب والرفق
عندما يتمّ تحصيلها من الرعية بحيث تكون بعيداً عن
المحاباة والمجاملات وخاصةً في الرسوم والضرائب .

٤- ضرورة العمل على التوقيت المناسب عند فرض ضرائب
أو رسومٍ معينةٍ على الرعية وعدم استعمالها في غير
وقتها أو في ظروف الكساد الاقتصادي أو في أحوال
الجفاف . .

٥- ضرورة الرفق عند التعامل مع الناس في مجال التحصيل
وعدم إشعارهم بضراوة السلطة وقسوتها . أي أن المبلغ
المستحق إذا لم يكن متوافراً أثناء التحصيل يؤجّل إلى
وقتٍ آخر مع التعهد بالوفاء من قبل الشخص المطالب في
الوقت المتفق عليه . .

٦- يجب اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية والأمانة
والمهارة المالية ليتمكنوا من توفير مصادر مالية كافيةٍ
وبناء هياكل مالية قويةٍ لإدارة دفة البلاد .

٧- يجب تبني نظام تحصيلي صارمٍ فيما يختص بالزكاة
وعدم جعلها اختيارية لكونها ركناً من أركان الإسلام لا
يستهان به وإنزال أشد العقوبات على المستهتر بها أو
الرافض لأدائها على الوجه الكامل .

٨- فصل بند الزكاة عن بقية الموارد الأخرى نظراً لحساسية وخصوصيته تحصيلاً وإنفاقاً ووضع كوادر مدربة وأنظمة مالية ومحاسبية عالية لإدارة شؤون الزكاة بصورة مستقلة عن المصادر الأخرى للتمويل في الدولة الإسلامية .

٩- توظيف وسائل الإعلام الرسمية والشعبية والمدارس ومراكز التجمعات وخطباء المساجد والوعاظ لتوعية الناس وحثهم على التعاون في هذا المضمار ووجوب أداء الزكاة في حينها نقداً أو عيناً أو كليهما ، وكذلك الوفاء بما يستحق عليهم من ضرائب أو رسوم لأنها تصب أخيراً في مصلحة الجميع .

(٣) المصروفات العامة : Public Expenditures

أما المصروفات العامة للدولة الإسلامية فإنها يمكن أن تشمل الآتي:-

أولاً : توزيع الزكاة : Zaka (Poor Tax) Distribution ، إلى

مصارفها الثمانية التي وردت في كتاب الله الكريم وهي : -

١- الفقراء Poor - ٢- المساكين Needy

٣- العاملون عليها Zaka (Poor Tax) Collectors

٤- المؤلفة قلوبهم New Muslims

٥- عتق الرقاب To Free Captives

٦- الغارمون Insolven Debtors

٧- في سبيل الله In the Cause of Allah

٨- ابن السبيل Wayfarer

إن المصارف الثمانية هي ثابتة بنص الآية الكريمة ولا يمكن التساهل بها أو التحايل في تفسيرها فهي واضحة ووضوح الشمس في رابعة النهار . . وما يمكن التجاوز عنه هو توسيع قاعدة فهم المصرف . . فعلى سبيل المثال وليس الحصر ، مصرف المؤلفة قلوبهم : صحيح أن عمر رضي الله عنه أبطل العمل به في عهده لحكمةٍ هو رآها ضرورية في حينها إذ لا حاجة لتأليف قلوب من دخلوا في الإسلام منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ، كما أنه رأى الحاجة ماسة جداً لدعم مصارف أخرى بإضافة هذا المصرف إليها ليتمكن من سدّ فاقة المسلمين الآخرين ذوي العوز والحاجة فكان قراره حكيماً وصائباً . . إلا أن هذا المصرف قد يصبح ليس فقط مهماً بل ضروريّ في هذه الأيام لرعاية الأسر الأمريكية أو الأوروبية مثلاً التي تعتق الإسلام بحكم أنهم حديثوا عهد به وذلك لدعمهم مؤقتاً حتى تزول أزمته المالية أو تخفّ حدتها . . كأن تصرف على علاجهم أو سداد ديونهم أو بعضها أو تكاليف دراسة أو تغطية مصاريف محاماة لانتزاع الأبناء وإحاقهم إلى ولي الأمر المسلم سواء كان أباً أو أمّاً . . وهذه قضايا

حديثاً لم تعرفها الدولة الإسلامية الأولى لأنها كانت دولة عظمى قوية الركائب ومهابة الجانب .

وَعَلَى الْمَصْرُوفَانِ السَّابِعِ (فِي سَبِيلِ اللَّهِ) وَالثَّامِنِ (إِبْنِ السَّبِيلِ) .

ففي سبيل الله لا يقصد به الغازي فقط في سبيل الله بل يمكن توسيع مفهومه ليشمل كل ما يدعو إلى الإسلام من تكتيكات الغزو الفكري الإسلامي من خلال المؤتمرات والمراكز الإسلامية المنتشرة في الشرق والغرب والمجلات والنشرات الإسلامية الصحيحة التي تدعوا إلى دين الله الحنيف وتوضح عقيدة السلف الصالح إذ لا بد من دعمها من هذا المصرف من خلال تمويل سياسة شراء مواقع الإنترنت والإذاعة والتلفاز للدعوة ، وتشجيع التأليف والنشر في هذا المضمار ، وعقد المؤتمرات والحوارات ودعمها مالياً كالنشاطات التي يقوم بها زعيم الدعاة وأستاذ الحوار الداعية الإسلامي الشيخ أحمد ديدات وأمثاله من علماء العالم الإسلامي . .

وأما ابن السبيل فبالإضافة إلى المسافر الذي انقطعت به السبل بعيداً عن ماله وبلده وأهله ، فإنه يشمل أيضاً طلاب العلم المسلمين الذين تنقطع بهم السبل وتلوي رقابهم الظروف المالية الصعبة كالطلاب الدارسين في أوروبا وأمريكا أو أي جهة أخرى على حسابهم فيضطرون إلى ترك مقاعد الدراسة مؤقتاً والعمل في المطاعم لغسل الأطباق وتنظيف الطرقات من أجل جمع ما يمكن من المال لمواصلة تعليمهم . . كما يمكن مساعدة طالبٍ أنهى دراسته

على السفر إلى بلده أو شحن كتبه الدراسية إليها إذا اتضح أمر حاجته لذلك. وأن مساعدة ابن السبيل واجبٌ في الإسلام حتى ولو كان في بلده ثرياً طالما أنه يعاني ضنكاً مالياً طارئاً في بلد غير بلده ويصعب جداً توظيف التقنية الحديثة في الاتصال بذويه لنجدته . . إن بند ابن السبيل يمكن إعداده إعداداً جيداً ووضع سياسة هادئة لصرفه على مستحقه . . فمثلاً إذا قصد به مساعدة طلاب مسلمين في الغربية فيمكن اتخاذ معايير معينة للصرف مثل التخصصات العلمية النادرة أو الطلاب المجتهدين باعتبار المؤمن القوي أحب إلى الله من المؤمن الضعيف ، وفي كلٍّ خيرٌ . . وهكذا .

والمكتبات الإسلامية غنية بالدراسات الخاصة بمصارف الزكاة يمكن الرجوع إليها لمن يريد الاستزادة بمعلومات عنها .

ثانيا : النفقات العامة Pubic Expenses وهي تقريباً تشمل :

١- المرتبات والأجور : Salaries and Wages وهي خاصة بموظفي الدولة في الإسلام وعُمّالها بدءاً من رئيس الدولة وانتهاءً بأصغر موظفٍ أو عاملٍ في قاعدة الهرم الإداري . . وقد رُوعي فيها ارتفاع المرتب أو الأجر للموظف مع مراعاة عددٍ من يعول وطبيعة العمل الذي يقوم به كلما ارتفعت تكاليف المعيشة في محل إقامته.

٢- نفقات الأمن والدفاع : Security and Defense Expenses وهي خاصةٌ برجال الأمن من الشرطة والعسس والعيون والمراسلين كما أنها خاصةٌ برجال القوات المسلحة جوّاً وبرّاً وبحراً للذود عن حياض الوطن ودعم الاستقرار للأمة .

٣- مصاريف المشتريات : Purchases Expense لإدارة المرافق العامة والوزارات والمؤسسات الحكومية المتعلقة بالقضاء والتعليم والرعاية الاجتماعية والاتصالات والخدمات العامة .

٤- مصاريف خاصة : Projects Expense لتمويل مشاريع التنمية الاقتصادية والزراعية والصناعية وانتشار شبكات المواصلات والاتصالات والري والكلديات والمدارس ودور العلم ومراكز الأبحاث وكل ما يدعو إلى بناء أمةٍ قويةٍ تعليمياً واقتصاداً وابتكاراً وصناعةً وغذاءً وصحةً وسلاحاً .

(٤) أسس النفقات العامة في الإسلام :

Islamic Public Expenditures Bases

تحكم النفقات العامة في الإسلام أسسٌ معينةٌ يمكن تلخيص بعضها كالآتي^(١) :

^(١) المنفلوطي ، نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري ، ص ص ٢٢٣ - ٢٢٦ (بتصرف) .

١- إنفاق المال في الأبواب المشروعة وعدم الاكتناز . . ويقول
الله تعالى :

﴿ . . . والذين يكنزون الذهب والفضة ولا ينفقونها في سبيل
الله فبشرهم بعذابٍ أليمٍ ﴾

من الآية ٣٤ : سورة التوبة .

ولقد أنفق المسلمون الأوائل أموالهم في سبيل الله وتنافسوا في
ذلك فأنفق أبو بكر جميع ماله في سبيل الله وأنفق عمر نصف
ماله كما جهز عثمان جيش العسرة من حُرّ ماله في غزوة
تبوك - رضي الله عنهم أجمعين .

٢- تحقيق التوازن بين الإنفاق الاستهلاكي والاستثماري وتشجيع
الادخار . فالإسلام يوجه أبناءه إلى الاعتدال والتوازن ويمدحهم
في ذلك . ويقول الله تعالى فيمن أسماهم بعباد الرحمن :
﴿والذين إذا أنفقوا لم يُسرفوا ولم يَقْتَرُوا وكان بين ذلك قواماً﴾
الآية ٦٧ : سورة الفرقان .

٣- إخراج زكاة المال . . يقول الله تعالى :
﴿خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا . . . ﴾
من الآية ١٠٣ : سورة التوبة .

وأن المال الذي لم تخرج منه الزكاة لا بركة فيه ، وهو عرضة للضياع والتلف لما فيه من الاعتداء على حقوق الفقراء والمساكين .

٤- الامتناع عن استخدام المال فيما يلحق الضرر بالغير . إذ تقول القاعدة الإسلامية المبنية على الحديث الشريف (لا ضرر ولا ضرار) ويقول المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى أله وصحبه :

(من دخل في شيء من أسعار المسلمين ليغلبه عليهم ، كان حقاً على الله أن يغرسه في جهنم رأسه أسفله) .^(١)

٥- عدم استخدام المال لحيازة نفوذٍ سياسيٍّ . . يقول تعالى :

﴿ ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكّام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون ﴾
الآية ١٨٨ : سورة البقرة .

٦- أن تكون قرارات التصرف في الأموال بعيدة عن السفه . . ويقول الله تعالى :

﴿ ولا تؤتوا السفهاء أموالكم التي جعل الله لكم قياماً .. ﴾

من الآية ٥ : سورة النساء .

^(١) ابن حنبل ، المسند ، ج ٥ ، ص ٢٧ .

٧- تخصيص موارد عامة لإنفاق معين بالذات . حدد القرآن الكريم وجوب إنفاق الموارد وهي الزكاة والفيء والغنيمة ، ومن ثم فإنه لا يجوز إنفاق هذه الموارد في غير المصارف المحددة لها .

٨- إباحة الإنفاق العام السري . . يقول الله تعالى :

﴿ قُلْ لِعِبَادِي الَّذِينَ آمَنُوا يُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيَنْفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ سِرًّا وَعَلَانِيَةً . . ﴾

من الآية ٣١ : سورة إبراهيم .

وفي معنى الآية يقول الأستاذ قطب إبراهيم : إن هذه الآية تنطبق على الإنفاق العام والإنفاق الخاص . . فالإنفاق العام يتخذ عادة الصورة العلنية من خلال وسائل الإعلام إلا أنه قد توجد حالات تستوجب إحاطة الإنفاق العام عليها بالسرية وعدم إعلانه كما في الاعتمادات اللازمة للإنفاق العسكري.

وفي الفصل التاسع التالي سوف تكون الرقابة الإدارية من منظور إسلامي موضوع الحديث ، لا سيما وأن الإسلام تشريعاً وممارسةً ركز على العمق الإيماني للموظف المسلم رئيساً ومرئوساً في القطاع العام أو الخاص أثناء أدائه لواجباته الوظيفية لأن الرقابة الإدارية وظيفة أساسية من وظائف الإدارة .

مراجع الفصل الثامن

8th . Chapter References

- ١- ابن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج ٥ ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، (د . س .) .
- ٢- أبو يوسف ؛ يعقوب بن إبراهيم بن حبيب (القاضي) ، كتاب الخراج ، بيروت : دار المعرفة للطباعة والنشر ، (د . س .) .
- ٣- بخيت ؛ علي خضر ، التمويل الداخلي للتنمية الاقتصادية في الإسلام ، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٥هـ — / ١٩٨٥م .
- ٤- البروسوي ؛ إسماعيل حقي ، تتوير الأذهان من تفسير روح البيان ، تحقيق : محمد علي الصابوني ، ط ٢ ، ج ٤ ، دمشق : دار القلم ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .
- ٥- البيهقي ؛ الحافظ أبو بكر بن الحسين بن علي ، كتاب السنن الكبرى ، ج ٤ ، بيروت : دار المعرفة ، (د . س .) .
- ٦- حسن ؛ حسن وعلي إبراهيم ، النظم الإسلامية ، ط ٤ ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠م .

- ٧- خميس ؛ محمد عبد المنعم ، الإدارة في صدر الإسلام ،
القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، ١٣٩٤هـ /
١٩٧٤م .
- ٨- الشاطبي ؛ أبو إسحاق إبراهيم ، الاعتصام ، ج ٢ ، بيروت :
دار المعرفة للطباعة والنشر ، (د . س .) .
- ٩- صالح ؛ محمد أمين ، النظام المالي والاقتصادي في الإسلام ،
القاهرة : مكتبة نهضة الشرق ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .
- ١٠- الكفراوي ؛ عوف محمود ، الرقابة المالية في الإسلام ،
الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٣م .
- ١١- الماوردي ؛ علي بن محمد حبيب ، الأحكام السلطانية
والولايات الدينية ، القاهرة : المؤسسة العربية الحديثة للطبع
والنشر والتوزيع ، (د . س .) .
- ١٢- هويدي ؛ عبد الجليل ، مبادئ المالية العامة في الشريعة
الإسلامية : دراسة مقارنة في النفقات العامة ، القاهرة : دار
الفكر العربي ، (د . س .) .

الفصل التاسع

الرقابة

Control

﴿ . . إن الله كان عليكم رقيباً ﴾

من الآية ١ : سورة النساء .

تمهيد : Preface

لقد كان التمويل موضوع الفصل السابق " الثامن " واتضح دوره كطاقةٍ محرّكةٍ للنشاط الإداري في أي مؤسسةٍ عامةٍ أو خاصةٍ. أما الحديث في هذا الفصل " التاسع " فهو عن الرقابة الإدارية الإسلامية .

وعليه ، فإن الرقابة على الأعمال وظيفَةٌ أساسيةٌ من وظائف الإدارة أياً كانت طبيعتها إسلاميةً أو غير إسلاميةٍ ، فإذا كان هناك بونٌ شاسعٌ بين الطابع الإسلامي للإدارة وبين الإدارة في الفكر الإداري الحديث فكراً وممارسةً ، فمن الضروري جداً - في هذه الدراسة - إبراز ما يميز الرقابة كوظيفة إدارية ذات أصول إسلامية عن الرقابة الإدارية الحديثة .

إن أهمية هذه الدراسة تتبع من كثرة التساؤلات عن الرقابة الإدارية في الإسلام ، وهل هي تختلف - فعلاً - في مفهومها وخصائصها عن غيرها ؟ وإذا كانت كذلك فما هي الاختلافات ؟ وكيف يمكن الارتقاء بوظيفة الرقابة الإدارية في الإسلام في الممارسات اليومية للموظف المسلم ؟ .

في هذه الدراسة المختصرة سيقوم المؤلف باستعراض تعاريف معينة للرقابة الإدارية الإسلامية قَدّمها كَتَابٌ مُتَخَصِّصون في حقل الإدارة ، ثم بعدها سيقترح تعريفاً خاصاً به يختلف مفهوماً

وتطبيقاً عما سواه بما يترتب على ذلك الوصول إلى بعض الخصائص التي قد تساعد على إيضاح ما يميز الرقابة في الإدارة الإسلامية عن الرقابة في الفكر الإداري الحديث . كما سيقترح المؤلف نموذجاً يمثل الرقابة الإدارية في الإسلام بمراحلها الأساسية التي جاءت في آية من القرآن الكريم - كما فهمها المؤلف - مجتهداً في عرض تقسيماتها العملية التي قد تسهم في توضيح الرقابة في الإدارة الإسلامية فكراً وممارسةً وتسهل على الباحثين في هذا المجال إكمال ما يروونه ضرورياً لدراسات مستفيضة أخرى . كما يشمل هذا الفصل المباحث الآتية :-

المبحث الأول : (١) مفهوم الرقابة .

(٢) شروط الرقابة الإسلامية .

المبحث الثاني : شرح الأنواع الثلاثة للرقابة الموجودة في النموذج.

(أولاً) الرقابة الذاتية .

(ثانياً) الرقابة الإدارية .

(ثالثاً) الرقابة الشعبية .

النتائج والتوصيات

ويعقب ذلك عرضٌ شاملٌ لأهمّ مراجع الفصل .

المبحث الأول

(١) مفهوم الرقابة : Control Concept

هناك من يفترض بأنه لا يوجد فارق يذكر بين الرقابة في الإدارة الإسلامية وبين الرقابة في الفكر الإداري الحديث من حيث المفهوم والخصائص .

ولقد تناول عدد كبير من كتاب الإدارة والتنظيم - سواء في الفكر الإداري الحديث أو ممن كتبوا في الفكر الإسلامي - الرقابة مفهوماً ومدلولاً وخصائص ، ومن الممكن عرض بعض هذه المفاهيم التي يلاحظ على معظمها الوضوح والدقة ، إلا أنها تفتقر إلى صياغة من منظور إسلامي .. وها هو الدكتور أحمد أبو سن يقول بأنها :

" عملية متابعة دائمة تهدف أساساً إلى التأكيد من أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية ، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسؤول عنها ومحاسبته المحاسبة القانونية العادلة^(١) . ويشير الدكتور أحمد المنفلوطي إلى المنهج الإسلامي في الرقابة فيقول :

" المفهوم الإسلامي للرقابة أنها عملية مستمرة تقع على عاتق جميع العاملين بالمنظمة ولا تختص بها جهة واحدة " ^(٢)

^(١) أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، ط ٣ ، ص ١٢٠ .

^(٢) المنفلوطي ، نمو منهج إسلامي في الفكر الإداري ، ط ١ ، ص ١٤١ .

ويعرفها الدكتور عبد الرحمن الضحيان بقوله :

" هي التأكد والتحقق من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية يسير سيراً صحيحاً حسب الخطة والتنظيم والتوجيه المرسوم لها " .^(١)

وأخيراً عرّف الرقابة الدكتور حسب الرسول أحمد عدة تعاريف منها أنها :

" التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي أختيرت والأدوار التي أعطيت و المبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى " .^(٢)

وبعد هذا السرد الموجز لبعض المفاهيم السائدة للرقابة في الكتب الحديثة في الإدارة الإسلامية ، فإن المؤلف يلاحظ عليها جميعاً الآتي :

١. عدم الإشارة لا تصريحاً ولا تلميحاً إلى الشعور بالأمانة كدافع للرقابة .

٢. عدم الإشارة إلى المسؤولية التي يترتب عليها أمر الرقابة .

^(١) الضحيان ، الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق ، ط ٢ ، ١٢١ .

^(٢) أحمد ، الإدارة العامة في الإسلام : الأصول والتطبيق ، ط ٢ ، ص ١٧٢ .

٣. عدم الإشارة إلى مشروعية النشاط والإدارة والهدف كعناصر مكونة للرقابة في الإدارة الإسلامية .

٤. عدم الإشارة إلى ضرورة توافر الموضوعية المتمثلة في عدم التأثير بالعوامل الشخصية عند ممارسة وظيفة الرقابة .

كما يلاحظ على ما قاله الدكتور المنفلوطي في مفهومه الإسلامي للرقابة عدم الدقة مع تمبيع المسؤولية ، والمعروف أن المسؤولية لا تفوض .. فإذا كانت الرقابة في الإسلام تقع على عاتق الجميع بالمنظمة ولا تختص بها جهة واحدة .. ، فمن الذي يقول للمحسن أحسنت ويثيبه على إحسانه ، ويقول للمسيء أسأت ويعاقبه على إساءته ؟

وبالتالي فإن هذه الصياغات لمفهوم الرقابة لا تتفق وإطار الإدارة الإسلامية وتحتاج إلى إعادة صياغتها بصورة مقبولة .. ولذا فإن المؤلف سوف يقترح تعريفاً للرقابة الإدارية من منظور إسلامي وذلك على النحو التالي :

إن مفهوم الرقابة في الإدارة الإسلامية - في رأي المؤلف - هو أنها وظيفة إدارية فردية وجماعية ومهمتها متابعة النشاط الإداري وفحصه داخل المنظمة بموضوعية بهدف التقويم أو التغيير عند اللزوم وذلك للتأكد من سلامة ومشروعية العملية الإدارية أداءً ووسيلة وغاية ، وتنفيذاً للواجب وانقياداً لقول الله تبارك وتعالى في وصف المؤمنين :

﴿ والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون ﴾

الآية ٨ : سورة المؤمنون .

واستشعاراً للمسؤولية وامتنالاً لقول المصطفى عليه الصلاة

والسلام وعلى آله وصحبه :

(كلكم راعٍ وكلكم مسؤولٌ عن رعيته ..)^(١) .

ومن هذا التعريف المقترح للرقابة في الإدارة الإسلامية يتبين للقارئ الفرق الواضح بينه وبين التعاريف السابق ذكرها في الموضوع . كما أن الفحص والتحليل في هذا الفصل سيعطي صورة أوضح عن كل ما تتميز به الرقابة الإدارية من منظورٍ إسلامي . وللرقابة الإدارية في الإسلام صفة الشمولية من ناحية التطبيق حيث أنها تغطي أداء كافة منسوبي المنظمة رؤساء ومرووسين ، والأنظمة، والإمكانات الفنية والمالية ، والسياسات والبرامج والظروف الراهنة ، وما يمكن توقُّعه في المستقبل المنظور مما له تأثيرٌ مباشرٌ أو غير مباشرٍ في العملية الإدارية ، ونشاطات المنظمة وأهدافها . كما أن الرقابة تكون سابقةً لأي عمل إداري للتأكد من مشروعيته ، ومراقبةً أثناء العمل للتأكد من سلامة الأداء ، ولاحقةً بعد الانتهاء منه (سابقة ومراقبة ولاحقة) وذلك لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً . ويرى المؤلف أنها ذات مقاصد ثمانية هي :

^(١) السجستاني ، سنن أبي داود ، ج ٣ ، ص ٣٤٣ ، حديث رقم ٢٩٢٨ .

- ١- التأكد من مشروعية النشاط الذي تمارسه المنشأة .
- ٢- التأكد من أن العملية الإدارية تسير بأمانةٍ وفقاً لما رسم لها ، ومن تكافؤ السلطة مع المسؤولية في جميع المستويات الإدارية .
- ٣- التأكد من أن الأنظمة والتعليمات الموجهة للنشاط مصدرها الشريعة الإسلامية .
- ٤- التأكد من سلامة الأداء وُخُلُوه من الأخطاء .
- ٥- التأكد من أن الأهداف المزمع تحقيقها مباحة ، وهي غايةٌ والنشاط المذكور أعلاه وسيلةٌ ولا بد من مشروعيتها حتى لا يبرر أحدهما الآخر . وزيادة في التوضيح فإنه من الممكن وجود منظمة تمارس نشاطاً مشروعاً ولكن قد يكون هدفها غير مشروع أو عكس ذلك .. مثل المستشفى الذي يقدم خدمات صحية لمعالجة المرضى وهو نشاطٌ مشروعٌ بلا شك فيه .. فإذا أصبح هذا المستشفى يمارس عمليات الإجهاض - مثلاً - بدون ضوابط شرعية فإن ذلك يُعدُّ تهوُّراً يشجع على شيوع الرذيلة وروج الفاحشة ، وهذا ما ينطبق أيضاً على التعليم والتجارة والأمن وغيره من الخدمات العامة .

٦- التأكد من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً حسب مواصفاتها المثبتة في الخطة .

٧- التأكد من الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة دون تبذير أو تقتير .

٨- التأكد من الموضوعية عند ممارسة الرقابة .. أي الحياد التام وعدم التحيز إلى عِرْقٍ أو لونٍ أو مكانةٍ اجتماعيةٍ أو رتبةٍ إداريةٍ أو قرابةٍ أو مصلحةٍ شخصيةٍ أو ما شابه ذلك .

والرقابة وظيفياً تتم على النحو الآتي :

أ- متابعة العملية الإدارية وفحصها قبل وأثناء وبعد العمل .

ب- مقارنة النتائج بالمعايير المطلوبة والموضوعة مسبقاً .

ج- اكتشاف الخطأ الإداري أو المالي أو الفني إن وُجد .

د- التصدي لهذا الخطأ ، والعمل فوراً على تصحيحه قبل أن يتفاقم .

هـ- وضع الترتيبات المساعدة على تكرار هذا الخطأ أو التقليل من حدوثه مستقبلاً .

ولا يجزئ القائد الإداري الاكتفاء بالتفويض وإلقاء المسؤولية عن كاهله معتمداً كلياً على من فوضه في أمرٍ معينٍ له علاقة ”

بالمصلحة العامة ، إذ يقول القاضي الماوردي في هذا : (أن يباشر " القائد الإداري " بنفسه مشاركة الأمور " الإشراف " وتصفح الأحوال لينهض بسياسة الأمة وحراسة الملة ، ولا يُعوّل على التفويض تشاغلاً بلذة أو عبادة ، فقد يخون الأمين ويغش الناصح)^(١) .

(٢) شروط الرقابة الإسلامية : Islamic Control Conditions

هذا ومن ناحيةٍ أخرى فإن المؤلف يرى من الضروري جداً توافر بعض الشروط فيمن يمارس الرقابة في الإدارة الإسلامية بالمنظمة ، وأهمها الآتي :

١ - الإسلام : Islam

أي أن يكون الشخص القائم بمهمة الرقابة مسلماً لأن الرقابة تعتبر إحدى وظائف الولاية التي لا يجوز أن تكون لكافرٍ على مسلم لأن المولى جلّ وعلا يقول :

﴿ لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ .. ﴾

من الآية ٢٨ : سورة آل عمران .

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ ... ﴾

من الآية ١٤٤ : سورة النساء .

(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ص ١٥ .

﴿ يا أيها الذين آمنوا لا تتولوا قوماً غضب الله عليهم ... ﴾

من الآية ١٣ : سورة الممتحنة .

٢- الرشد : Maturity

أي أن يكون قد بلغ سن التكليف الشرعي ولا يكون حدثاً ولا طاعناً في سنه مصاباً بعلّة تؤثر على عقله .. لأن الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يقول :

(رُفِعَ القلم " يعني التكليف " عن ثلاثة : عن النائم حتى يستيقظ وعن الصبي حتى يحتلم ، وعن المجنون حتى يعقل)^(١) .

٣- العلم : Knowledge

أي أن يكون ملماً بأنظمة وطرق الأداء السليم الواجب اتباعها وعدم مخالفتها وكلما كان متخصصاً كان أكثر تمكناً من حسن المتابعة والتدبير عند اللزوم ، والقرآن الكريم فرق وميّز بين الذين يعلمون والذين لا يعلمون وأنهم لا يستون ، كما بين الإسلام فضل العالم العامل ومقامه في الدنيا والآخرة .

٤- القدرة : Ability

أي أن يكون صحيح الجسم غير معتل الجوارح أو الأعضاء التي بدونها لا يتمكن من القيام بواجب الرقابة على أعمال

^(١) السجستاني ، سنن أبي داود ، ج ٤ : ص ٥٦٠ ، حديث رقم ٤٤٠٣ .

المرووسين التابعين له كالسمع والبصر والذاكرة والحركة ونحو ذلك .

٥- السلطة : Authority

أي أن يملك القوة الرسمية القائمة على النظام الكافية التي تمكنه من ممارسة وظيفة الرقابة . . وأن واجب رعايته للرعية (. .) فالأمير الذي على الناس راعٍ عليهم وهو مسؤولٌ عنهم (. .)^(١) يعطيه هذه السلطة لمراقبة نشاط مرووسيه في المنظمة .

٦- القدوة : Example

أي أن يكون مثلاً حياً للسلوك الطيب الذي يُحتذى به . والقرآن الكريم يستكر تصرف أي شخص يطلب من الناس التزام الخُلُق الفاضل والسلوك الحميد في الوقت الذي لا يلزم نفسه بشيء منها ، وينسحب ذلك على المسؤول الذي يأمر مرووسيه بالالتزام وهو لا يلتزم ، وذلك في قوله تعالى :

﴿ أتأمرون الناس بالبرّ وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفلا تعقلون ﴾

الآية ٤٤ : سورة البقرة .

^(١) السجستاني ، سنن أبي داود ، ج ٣ ، ص ٣٤٣ ، حديث رقم ٢٩٢٨ ، وفي صحيح مسلم / الإمارة : حديث

٧- الأمانة : Integrity / Fidelity

وتعني أن يعفّ الإنسان عن الكذب وحقوق الناس وأعراضهم ويؤدي الذي أُوْتِمَنَ عليه بإتقان . وهي جماع صفات السلوك الحميد كالصدق والنزاهة والإخلاص والعدل ، فإن لم تكن صادقاً ونزيهاً ومخلصاً وعادلاً في رقابتك على أعمال الآخرين فإنك تفتقر إلى الأمانة التي هي صفةٌ من صفات المؤمنين الذين يقول الحق تبارك وتعالى في وصفهم :

﴿ والذين هم لأمانتهم وعهدهم راعون ﴾

الآية ٨ : سورة المؤمنون .

٨ - الإيجابية : Positivity

أي عدم تصيّد الأخطاء فقط بل إثابة المحسن ومعاقبة المسيء لأن المحسن (الطيب) والمسيء (الخبيث) لا يستويان . . والمولى سبحانه وتعالى يقول :

﴿ قل لا يستوي الخبيث والطيب ولو أعجبك كثرة الخبيث . . ﴾

من الآية ١٠٠ : سورة المائدة .

٩ - الحياد : Neutrality

أي الأخذ بمبدأ عدم التحيز إلى فئةٍ أو التغاضي عن زلل موظفٍ معينٍ لقرابةٍ أو محسوبيةٍ أو منفعةٍ خاصةٍ أو التركيز على

فردٍ أو جماعةٍ دون غيرهم لأسبابٍ شخصيةٍ إذ يقول المولى جلّت قدرته :

﴿ وإذا قُلتُم فاعْدلوا ولو كان ذا قرْبى . . ﴾

من الآية ١٥٢ : سورة الأنعام .

١٠- الرفق : Moderation

فمن أجل أن يكون حكيماً ينبغي عليه أن يكون شديداً من غير عنفٍ أو تعسفٍ ، ورفيقاً من غير ضعفٍ أو تكلفٍ ، قوياً في حجبته ومستخدماً الأسلوب الحكيم والموعظة الحسنة عند معالجة الأخطاء ، وصدق المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه الذي قال :
(إن الله رفيقٌ يحب الرفق في الأمر كله) ^(١) .

١١- التيقن : Certainty

وهو التأكد من صحة المعلومات وملابسات الحالة والتريث وعدم التسرع في اتخاذ موقفٍ معينٍ حتى يكون القرار في محله . .
والله تعالى يقول :

﴿ يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسقٌ بنبأٍ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالةٍ فتصبحوا على ما فعلتم نادمين ﴾

الآية ٦ : سورة الحجرات .

^(١) العيني ، عمدة القارئ شرح صحيح البخاري ، ج ٢٢ ، كتاب الآداب ، باب الرفق ، حديث رقم ٥٣ .

والرقابة بمفهومها الشامل في الإسلام هي رقابةٌ على العبادات ورقابةٌ على المعاملات والأخيرة هي موضوع هذا الفصل . وبما أن الرقابة لا يمكن أن تتحقق بدون متابعةٍ فإن كل رقابةٍ متابعةٌ وليس كل متابعةٍ رقابةٌ . . أي بمعنى آخر يجب أن ترقى المتابعة إلى تقييم { فحص } لتصل إلى مستوى الرقابة ، أما إذا اكتفى المسؤول بالمتابعة فقط دون الاهتمام بسلامة الأداء وتحقيق الأهداف المحددة فإنها تكون متابعةً شكليةً وهي أقل درجةً من الرقابة .

وفيما يتعلق بما تؤول إليه الرقابة فإن كل تقويم تقييمٌ وليس كل تقييم تقويماً^(*) . وبمعنى آخر إن أي تصحيح { تقويم } لا يتم دون اكتشاف الخطأ وتحديدَه في العملية الإدارية ، الذي لا يتم بمنأى عن الفحص { تقييم } . . فأحياناً يتم الفحص فلا يجد المسؤول حاجةً إلى التصحيح لأن الأمور سليمة وخالية من أي خطأ عند مرحلة الفحص ولا تتعدها .

(*) التقييم والتقويم كلمتان شاع استعمالهما فأقرهما مؤخراً مجمع اللغة في القاهرة وفرق بين معنيهما بأن جعل التقييم خاصاً بمعرفة قيمة الشيء . فقيم بمعنى فحص ووزن ودرس بعناية . وجعل التقويم خاصاً بالتعديل . . وقوم الشيء بمعنى صححه وعدله .

المبحث الثاني

النموذج المقترح وشرحه : Control Model Explanation

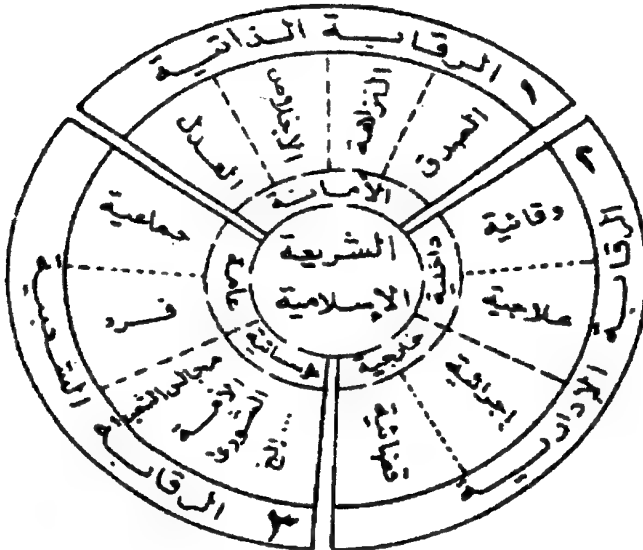
اجتهد المؤلف في تقديم هذا النموذج (أنظر الشكل التالي)
بناءً على ما تحمله الآية القرآنية من مضامين رقابية في قوله تعالى:

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَيَسِيرَ عَلَى اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ . . ﴾

من الآية ١٠٥ : سورة التوبة .

وإن هذا النموذج محاولة "متواضعة" في فهم الآية فهماً إدارياً
عملياً وذلك بعد الاطلاع على ما قاله بعض المفسرين لها . . فلقد
ذكر الإمام الرازي في تفسيره أن هذه الآية فيها " ترغيبٌ للمطيعين ،

النموذج المقترح



وترهيبٌ عظيمٌ للمذنبين ، فكأنه تعالى يقول : اجتهدوا في المستقبل فإن لعملكم في الدنيا حكماً وفي الآخرة حكماً . أما حكمه في الدنيا فهو أنه يراه الله ويراه رسوله ويراه المؤمنون . فإن كان طاعةً حصل من الثناء العظيم والثواب العظيم في الدنيا والآخرة ، وإن كان معصيةً حصل منه الذم في الدنيا والعقاب الشديد في الآخرة ^(١) . ويقول الشوكاني "فإن من علم أن عمله لا يخفى (على الله وعلى رسوله وعلى المؤمنين) سواء كان خيراً أو شراً ، رغب إلى أعمال الخير " (٢) .

ومن خلال أقوال المفسرين ، يبدو للمؤلف أن الآية الكريمة تشمل على ثلاثة أنواع للرقابة في الإدارة الإسلامية التي رتبها المولى عزّ وجلّ ترتيباً منطقيّاً عجيباً وهي :

﴿ وقل اعملوا فسيرى الله عملكم . . . ﴾

وكان الآية تقول : باشروا أعمالكم واعلموا بأن الله سيري عملكم (الرقابة الذاتية) وهو شعورٌ ينبع من ذات الموظف بناءً على إيمانه بأن الله يراه ويعلم ما توسوس به نفسه ويكنه في صدره وسوف يحاسب على عمله إن خيراً فخيرٌ ، وإن شراً فشرٌ . وهذا في حدّ ذاته بُشْرَى للمحسن وإنذارٌ للمسيء . ثم تنتقل الآية إلى نوع آخر من

(١) الرازي ، تفسير الفخر الرازي ، ج ١٦ ، ص ١٩٢ .

(٢) الشوكاني ، فتح القدير ، ج ٢ ، ص ٤٠٠ ، ولزيد من الإيضاح أنظر البغوي ، تفسير البغوي ، ج ٢ ، ص ٣٢٥ ، والسيوطي ، كتاب الدرر المنثور في التفسير المأثور ، ج ٤ ، ص ٢٨٣ ، والحازن ، تفسير الحازن ، ج ٤ ، ص ٢٨٠ .

الرقابة حين تقول (. . ورسوله . .) وهي الرقابة الإدارية حيث أنه النبي والقائد في آنٍ واحدٍ ، فالنبوة انتهت بوفاة عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ، أما قيادة الأمة ومسؤوليتها فمستمرة فيمن يعقبه من الخلفاء والأمراء والرعاة والقادة للمسلمين إلى أن تقوم الساعة . ونوع ثالث حين تقول : (. . والمؤمنون . .) وهي "الرقابة الشعبية" رقابة الأمة على الحاكم وأعوانه في جهاز الحكم والإدارة . وهذا النموذج يتكون من خطوطٍ متصلةٍ تبيين الأشكال الثلاثة للرقابة وخطوط متقطعة ترمز إلى وجود علاقاتٍ متداخلةٍ بينها ، كما تبدو الشريعة الإسلامية الغراء في الوسط وكأنها تغذي كل أنواع الرقابة التي يمكن شرحها باختصار في الفقرات التالية .

أولاً : الرقابة الذاتية Self Control

وهي مرةً أخرى إحساسٌ داخليٌّ للموظف منشأه الإيمان الذي لا يخامرهُ شك بأن الله جلَّت قدرته يرى جميع تصرفاته الصغيرة والكبيرة والخفية والمعلنة ، وأنه محاسب عليها ، وهي ما تشير إليه الآية الكريمة : ﴿ وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ ... ﴾ ويقوده هذا الإحساس إلى اتباع العمل الحسن واجتناب العمل السيئ طاعةً للمولى عزَّ وجلَّ ، وهو ما يجعله يحاسب نفسه باستمرار ويحرص على تقييمها وإصلاحها وترشيدها لتوطينها على البذل والعطاء والإتقان والإحسان ، والجد والاجتهاد والعدل والإحسان ، وتعويدها على الترفع عن الدنيا ورفض الانحراف ومقاومة الفساد والاعتراف بالخطأ وشعوره بالندم على اقترافه ، والمبادرة إلى التصحيح والمثابرة على عدم تكراره في ظل وجدانٍ حيٍّ وضميرٍ يقظٍ ونفسٍ لوَّامةٍ ومطمئنةٍ تؤمن بأن الله عزَّ وجلَّ رقيبٌ عليها ، وأنه بكل شيءٍ عليمٌ.

إن الرقابة الذاتية هي أساس الأنواع الأخرى للرقابة في الإدارة الإسلامية . فإذا صلح الأساس صلح العمل كله وصار عبادةً لله وحده ، وإذا فسد الأساس فسد العمل كله وصار معصيةً لله تعالى وإشراكاً بغيره :

﴿ أَفَرَأَيْتَ مَنْ اتَّخَذَ إِلَهَهُ هَوَاهُ ... ﴾

من الآية ٢٣ : سورة الجاثية .

فالرقابة الذاتية تعتبر إحدى السمات الرئيسية التي تميز الإدارة الإسلامية عن الفكر الإداري الحديث . وقد اهتم بها الإسلام اهتماماً غير عادي ، ويكفي أن الله الحكيم الخبير ذكرها في أول الآية الكريمة { رقم ١٠٥ في سورة التوبة المذكورة آنفاً } ، نظراً لأهميتها في حياة الفرد والجماعة والأمة ، لأن صلاح الفرد هو صلاح للجماعة وبالتالي صلاح للأمة . والمسلم تنمو لديه حاسة الرقابة الذاتية بنمو إيمانه بالله تعالى ويَقْظَةُ ضميره الحي بذكر الله عزّ وجلّ وقناعته الراسخة بقوله تعالى :

﴿ .. وهو معكم أينما كنتم والله بما تعملون بصير ﴾

من الآية ٤ : سورة آل عمران .

وللرقابة الذاتية أربعة أسس تتمثل في الصدق ، والنزاهة ، والإخلاص ، والعدل .. وهذه هي جماع الأمانة .

إن الموظف المسلم الذي يفنقر إلى هذا النوع من الرقابة إنما يكون في معزلٍ عن صلاح أمره ، وفي منأى عن رضا الله سبحانه وتعالى ورحمته ، وفي بُعدٍ عن حلاوة الإيمان وزينته . ومن الملامح السلوكية - في رأي المؤلف - التي تظهر على الموظف المسلم الذي يتسم بالرقابة الذاتية الآتي :

(١) الخوف من الله : Fearing From Allah

وهو شعور بالرهبة والحياء من الخالق عز وجل بما يمنعه من الإقدام على خطأ أو انحراف بطريقة العمد ، وخاصة فيما يتعلق بوقت العمل حضوراً وانصرافاً وأداءً وتعاملاً لأنه يعتقد جازماً بأن الله تعالى يراه .

(٢) الرغبة إلى الله : Worshipping Allah

وهي قناعته التامة بأن يعبد الله في كل حركاته وسكناته وأن يعمل من أجل إرضاء المولى جل شأنه ثم إرضاء رؤسائه .

(٣) الاعتماد على الله : Depending Upon Allah

وهو إيمانه المطلق بقدرة الله سبحانه وتعالى بأنه مدبر هذا الكون ومصرفه مما يقوي توكله عليه في جميع أعماله ، فلا يعتمد على أحد سواه ، وهذا يشجعه على الاستمرار في أداء عمله كما ينبغي دون قلق أو خوف من أحد .

(٤) الموضوعية في التصرف : Objectivity in Behavior

هي التزامه بالحياد في جميع قراراته وأعماله وعدم تأثره بأي عوامل شخصية أو عاطفية أثناء ممارسته للنشاط الإداري وحرصه الشديد على المصلحة العامة .

والتاريخ الإسلامي يزخر بشواهد كثيرة تدل على عمق الرقابة الذاتية في حياة الناس أفراداً وجماعات ، رعاية ورعية ، منها قول

الفاروق رضي الله عنه وهو خليفة للمسلمين : (.. لو أن عناقاً
"عزراً" ذهبت بشاطئ الفرات لأخذَ بها عمر يوم القيامة) . (١)

ومنها تلك الواقعة المشهورة الخاصة بنقاش دار بين أمِّ وابنتها
التي كانت تبيع اللبن . إذ طلبت الأم من البنت أن تخلط اللبن بالماء
لتزيد من كميته وأنه لا عمر يراها ولا أحد يراها من رجاله .
فأجابتها ابنتها جواب الخائفين من الله عزّ وتعالى والراغبين إليه
والمتوكلين عليه بموضوعة وطمأنينة بقولها : إذا كان عمر لا يرانا
فإن الله سبحانه وتعالى يرى متقلبنا ومثوانا لأنه يعلم ما في الضمير
ويسمع ..

ويشير المؤلف إلى ما يعزز هذا النوع الأساسي من الرقابة ،
ويزيد من فاعلية ودرجة التزام الموظف به على النحو الآتي :

(١) الإيمان الجازم بأن الله يرى كل تصرفاته الباطنة والظاهرة وأنه
محاسبه عاجلاً أو آجلاً .

(٢) وضوح الهدف المراد تحقيقه .

(٣) معرفة كيفية العمل للوصول إلى الهدف .

(٤) اكتساب المهارة اللازمة والمعرفة الضرورية التي تمكنه من
حسن الأداء في عمله .

(١) ابن الجوزي ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، ص ١٤٠ .

والرقابة الذاتية عملية مستمرة ودائمة وليست جامدة ومؤقتة ،
وهي هاجس الموظف المؤمن رئيساً ومرؤوساً بأنه إذا خفي عمله
القبيح عن عيون الناس فإن ربّ الناس يراه ، حيث لا تخفى عليه
خافية في الأرض ولا في السماء ، وأنه سوف يعرض عليه يوم
الحساب وفي يده صحائف عمله .. يقول الله تعالى :

﴿ وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه ونخرج له يوم القيامة كتاباً
يلقه منشوراً . اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً ﴾

الآيتان ١٣ - ١٤ : سورة الإسراء .

وهذه هي حقيقة الرقابة فكراً ومنهجاً وممارسة .

ثانياً : الرقابة الإدارية Administrative Control

وهي متابعة القائد الإداري ، الذي هو في الآية الكريمة (.. ورسوله ..) ، لأعمال معاونيه ونشاطات منسوبي الجهاز الإداري للمنشأة ، وهي تتمثل في كل من أخذ دور النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه في الإدارة والحكم كالخلفاء الراشدين والأمويين والعباسيين ونوابهم كالأمراء والوزراء والمدراء والولاة وغيرهم من القادة المسلمين إلى يوم الدين .

ويمكن تقسيم الرقابة الإدارية من منظور إسلامي إلى قسمين أساسيين هما :

(١) رقابة داخلية Internal Control

وهي نوعان رئيسيان يكمل أحدهما الآخر :

أ- رقابة وقائية Hygienic Control

وهي أسلوب الترغيب والترهيب الممكن اتباعه لتفادي الأخطاء قبل حدوثها ، ولتغذية الرقابة الذاتية السابقة الذكر وتنميتها . ويقصد بالترغيب التشجيع على العمل الصالح والسلوك الصحيح والحث على الالتزام بقواعد العمل الإداري وأنظمتها وطرق أدائه أداءً سليماً وأميناً . . ويتضمن الترغيب التذكير المستمر للموظف بالتعليمات الواردة في كتاب الله الكريم والسنة المطهرة التي تأمر بالعدل والإحسان والخوف من الله واتباع أوامره واجتناب نواهيه

وتحري العمل الصالح والقول الحسن ، والالتزام بالأمانة والصدق والوفاء بالعهد ، وما يقابل ذلك من رضا الله تعالى وجزاء الجنة التي تجري من تحتها الأنهار وما فيها من النعيم المقيم .

كما يقصد بالترهيب التحذير من الوقوع في الزلل والتمادي فيه وإنذار مرتكبه باللوم والعقاب مما يجعل الإداري المسلم الواعي الملتزم من أرقى وأكفأ الإداريين لأنه يكون في حذرٍ شديدٍ من الظلم أو الإخلال بأمانة العمل ، وفي منأى عن الكذب والتملق وقول الزور والعبث بالمصلحة العامة والخروج عن الجادة ، وبعيداً عن المحاباة والمحسوبيات والمجاملات . ولقد قيل إن درهم وقاية خيرٌ من قنطار علاج . . وهذا مما يعزز الرقابة الذاتية لدى الموظف .

ولهذا كان للإدارة الإسلامية فضل السبق في الأخذ بهذا الأسلوب الرقابي الرائع الذي يمهد أرضيةً خصبةً لسلوك إداري أفضل للموظف المسلم ، ويساعد على اكتشاف الأخطاء والتعرف عليها قبل حدوثها ، ووضع الترتيبات اللازمة للحد منها ومواجهتها قبل ظهورها على السطح وتأثيرها السلبي على النشاط الإداري وأهدافه . وتوجد بعض الأساليب الإجرائية لتفعيل هذا النوع من الرقابة في المؤسسات الإدارية مثل تعيين إدارةٍ مختصةٍ بذلك داخل تلك المؤسسات ، أو القيام بحملاتٍ تنقيفيةٍ منتظمةٍ ، أو عقد دوراتٍ تدريبيةٍ للموظفين لتعليمهم السلوك الصحيح للإداري المسلم في عمله وتعامله مع الآخرين .

إن الرقابة الوقائية بعاملها الترغيب والتهريب تولّد روح التعاون بين الموظفين وإدارة المنشأة ، وتبني في نفوسهم الاستعداد للتجاوب مع كافة الأنظمة والتعليمات الخاصة بالعمل بما يحقق أهداف التنظيم والتي لا تتعارض مع أهدافهم بطبيعة الحال ، بل تكملها حتى تصبح أهدافاً واحدةً يحرص الجميع على تحقيقها بأفضل السبل وأقل التكاليف مالاّ ووقتاً وجهداً وبما ينسجم مع الشرع الحنيف.

ب- أما الرقابة العلاجية : Remedial Control

فهي التي تضع يدها على الداء وتشخصه وتصف له الدواء الذي قد يكون نصحاً أو لوماً أو عقاباً . . والداء هنا يعني الأخطاء التي تتمثل في ثلاث درجات :

الأولى : الخطأ غير المقصود Unintentional Wrongdoing

وهو ما يقع من الموظف من سلوك سيئ سهواً ، أو جهلاً ، أو لسوء فهمٍ للتعليمات ، أو لعجلةٍ في التنفيذ ، أو لفقد وعيٍ ، أو بسبب مرضٍ ، أو توترٍ في أعصابٍ أو إرهاقٍ ، أو عذرٍ شرعي آخر . وعلاج هذه الأخطاء هو بالنصح والتعليم والتوجيه بالمعروف والتحذير من مغبة تكرارها . إذ يقول المولى عز وجل :

﴿ وليس عليكم جناحٌ فيما أخطأتم به ولكن ما تعمدت قلوبكم .. ﴾

من الآية ٥ : سورة الأحزاب .

الثانية : الخطأ المستكره : Compulsive Wrongdoing

وهو ما يَنْجُمُ عن أمرٍ في الغالب يُكرِهُ الأمرُ (الرئيس)
مأموره (المرووس) على أن يقوم بفعل شيء لا يتمشى مع النظام
أو لا يتفق مع أهدافه . فمبدئياً يعتبر رفض الموظف للأمر - هنا -
مخالفةً ، ولكن استجابته له مخالفةٌ أيضاً .. والرفض يقوم على
قاعدة: لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق ، والاستجابة إذا حصلت
تكون - هنا - بحكم موقعه في السلم الهرمي من التنظيم في المنشأة ،
فيستجيب له مُكرَهاً وخوفاً من أذى يتوقعه منه .. وهذا النوع من
الخطأ معنورٌ صاحبه ، لقول الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله
وصحبه :

(إن الله تجاوز عن أمتي الخطأ والنسيان وما استكرهوا عليه)^(١).
ولكن حفاظاً على المصلحة العامة لا بد من لفت نظر الموظف إلى
الخطأ ولومه عليه ليحذر من تكراره .

الثالثة : الخطأ المقصود : Intentional Wrongdoing

وهو ما يقترفه الموظف من مخالفة عن قصدٍ وسابق إصرارٍ
ونيةٍ مبيتةٍ انتهاكاً للتنظيم الإداري في المنشأة واستخفافاً
بالمسؤولية . وهذا يجب أن يواجه بعقابٍ حاسمٍ وراذعٍ لا هوادة فيه
ليكون عبرةً للمعتبرين ودرساً للمستهزئين ، والله سبحانه وتعالى
يقول :

^(١) ابن ماجه ، صحيح سنن ابن ماجه ، ج ١ ، ص ٣٤٧ ، حديث رقم ١٦٥٩ .

﴿ ليجزي الذين أساءوا بما عملوا .. ﴾

من الآية ٣١ : سورة النجم .

والنبي القائد .. عليه وعلى آله وصحبه أفضل الصلاة وأزكى التسليم ، كان يحسن اختيار موظفيه ورسله ويتابع أعمالهم ويحاسبهم ويعاقبهم توبيخاً ولوْماً أو عَزْلاً إذا اقتضى الأمر . وأوضح مثال لرقابته ومتابعته وإشرافه العملي المباشر هو استجوابه للرجل الأزدي ابن اللتبية ، الذي بعثه جابياً للصدقات ، فلما رجع حاسِبَهُ، فقال الأزدي : هذا لكم وهذا أهدي إلي . فقال النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه مستنكراً قوله وموبخاً إياه : (ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولّانا الله ، فيقول هذا لكم وهذا أهدي إلي . فهلاًّ جلس في بيت أبيه أو بيت أمه فينظر أيُهدى إليه أم لا ؟ والذي نفسي بيده لا يأخذ منه شيئاً إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبتِه إن كان بعيراً له رغاء ، أو بقرة لها خوار ، أو شاة تيعر ..)^(١) .

كما عزل صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أبا العلاء الحضرمي من أمانة البحرين عندما علم عن تَدَمُّرِ أهلها منه .. وكان يؤكد على أهمية الأمانة في العمل وضرورة الالتزام بها ويحذر من التساهل فيها ، حيث يقول في ذلك : (لا إيمان لمن لا أمانة له ، ولا دين لمن لا عهد له)^(٢) .

^(١) ابن تيمية ، السياسة الشرعية ، ص ٤٠ / أيضاً مختصر صحيح مسلم ، ج ٢ ، حديث رقم ١٢١٥ .

^(٢) ابن حنبل ، المسند ، ج ٢ ، ص ١٧٥ .

" والأمانة بمعناها الحقيقي في نظر المسلم صفة نفسية تملي على صاحبها سلوكاً لا يتبدل إزاء كل ما يعهد إليه القيام به وكل ما يلتزم به ويتحمل مسؤوليته " ^(١). ومن أجل أن يستقيم هذا التعريف بالأمانة، يود المؤلف إعادة صياغته بإضافات هي : إن الأمانة في نظر المسلم صفة نفسية سلوكية مرتبطة بالإيمان تملي على صاحبها تصرفاً حميداً لا يتبدل إزاء كل ما يعهد إليه القيام به من نشاطٍ مشروعٍ لهدف مشروعٍ وما يلتزم به تجاه ذلك ويتحمل مسؤوليته .

وعلى هذا النهج النبوي في المتابعة والرقابة سار الخلفاء الراشدون والتابعون المهديون والسلف الصالح . فقد استهل الخليفة أبو بكر رضي الله عنه خطبة مبايعته بحث الأمانة على مراقبة أعماله ونصحهم له ، وكذلك فعل عمر وبقية الصحابة رضوان الله عليهم أجمعين .

وكانت مبادرة الخليفة في هذا الأمر بمثابة الضوء الأخضر لتشجيع الرقابة الشعبية عليه وعلى أعوانه من الولاة والأمراء والأجناد . وكان خليفة رسول الله أبو بكر الصديق رضي الله عنه يتابع أعمال موظفيه مدنيين وعسكريين ، ويعرف أنه عندما عقد لأسامة بن زيد قيادة الجيش بأمرٍ نبويٍّ خرج يتفقد ألويته ويتفحص تشكيلاته ويختم زيارته الميدانية بنصائح وتوجيهات للقائد . كما

^(١) عبد الواحد ، شخصية المسلم في القرآن والسنة ، ط ٧ ، ص ١١٠ .

حاسب أبو بكر الصديق سيف الله المسلول خالد بن الوليد رضي الله عنهما ، لما بدر منه من مجافاة لتوجيهاته وعدم الاستشارة فيما أحدثه مع مالك بن نويرة ، فلما أقر خالد بن الوليد واعتذر له ، عفا عنه ولم يعزله .^(١)

وها هو الفاروق رضي الله عنه يتحرى قبل التعيين ويتحرى بعد التعيين عن الموظف الذي عهد إليه بعمل ما . فبعد أن يحسن الاختيار ويصدر قراره بتكليفه .. يقول : " أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من اعلم ثم أمرته بالعدل ، أكنت قضيت ما عليّ ؟ فقالوا : نعم . قال : لا ، حتى أنظر في عمله ، أعمل بما أمرته به أم لا . " ^(٢) .

ولقد حمى أمير المؤمنين رعيته من تسلط عمّاله وولاته مراقباً سلوكهم وتعاملهم معهم . فجاء في سنن أبي داود عن أبي فراس قال : " خطبنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه فقال : إني لم أبعث عمّالي ليضربوا أبشاركم ، ولا ليأخذوا أموالكم ، فمن فعل به ذلك فليرفعه إليّ أقصه منه . فقال عمرو بن العاص : لو أن رجلاً أدب بعض رعيته أتقصه منه ؟ قال : أي والذي نفسي بيده أقصه ،

^(١) الطبري ، تاريخ الأمم والملوك ، ج ٢ ، ص ص ٢٠٤-٥٠٣ ، وأنظر ابن الأثير ، الكامل في التاريخ ، ج ٢ ، ص ص ٢٤٢-٢٤٣ .

^(٢) خطاب ، الفاروق القائد ، ط ٢ ، ص ٥٧ / وأنظر أيضا مصنف عبد الرزاق ، ج ١١ ، ص ٣٢٦ .

وقد رأيت رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أقصر من نفسه " (١) .

(٢) رقابة خارجية : External Control

وهي نوعان : رقابة إجرائية ، ورقابة قضائية ..

أ- الرقابة الإجرائية : Procedural Control

تتمثل في كل الخطوات الاحترازية التي يتخذها الخليفة أو الحاكم للتأكد من سلامة النشاط الإداري أداءً وإنجازاً وانضباطاً في موظفيه من العمال والولاة والأمراء والجباة وغيرهم ، وبُعْدِهِمْ عَنْ كُلِّ مَا يَشُوْبُ حَسْنَ الظَّنِّ بِهِمْ أَوْ الثِّقَةِ فِيهِمْ .. ويمكن التعرف على هذه الإجراءات الرقابية من خلال شرح وسائل الرقابة الإدارية باختصار ، إذ إن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وخلفاءه من بعده والتابعين والسلف الصالح مارسوا عدة وسائل وأساليب لمتابعة نشاطات موظفي الجهاز الحكومي مركزياً وغير مركزي لا تقل أهميته عن الوسائل الرقابية الحديثة وإن اختلفت في الكيفية نظراً لاختلاف الظروف العملية والبيئية والعوامل الأخرى . ومن أهم الوسائل الآتي : (٢)

(١) السجستاني ، سنن أبي داود ، ج ٤ ، ص ٦٧٤ ، حديث رقم ٤٥٣٧ .

(٢) الأغيش ، مبادئ وأهداف التخطيط الإداري فالنظام الإسلامي والنظم المعاصرة ، ط ١ ، ص ص ٤٤٤-٤٥١ (بتصرف وإضافة) .

١- رصد الرقباء والعيون : Official Observers and spies

نظراً لاهتمام الخليفة بأحوال رعيته وإدراكه لأهمية التأكد من أن عماله وولاته يقومون بمهامهم خير قيام ، كان يرصد حولهم الرقباء والعيون ليبلغوه كل ما يمكن من معلومات عنهم حتى كان الوالي يخشى من أقرب الناس إليه أن يرفع نبأه إلى الخليفة .

٢- تخصيص عامل لمراقبة الولاية : Special Official Envoy

كان الخليفة يندب رجلاً وكيلاً خاصاً يبعثه ليتقصى حقيقة الشكاوى التي تصله أو التأكد من صحة المعلومات التي يبثها الرقباء والعيون ، فيتولى التحقيق في الأمر عند اللزوم وهذا ما كان يقوم به محمد بن مسلمة مندوب الفاروق ، رضي الله عنهما ، وهو أشبه ما يكون بمسؤول عن جهاز الرقابة الإدارية في الحكومة آنذاك .

٤- العمل بإقرار الذمة المالية :

Statement of Net Worth

وهذا النوع من الرقابة هو ما يعرف بـ { من أين لك هذا ؟ } ويقضي بأن يقدم الوالي أو العامل عند التعيين قائمةً بجميع ممتلكاته ومقتنياته ، وبعدها يكون عرضةً لمساءلة الخليفة ومراقبته أو من يمثله من حين لآخر أثناء الولاية وبعدها ، فيحاسبه على كل زيادةٍ غير معقولةٍ طرأت على ثروته ، فيقوم بمصادرتها كلها أو بعضها ، عقاراً كانت أو منقولاً أو نقوداً ، بشرط أن يثبت ذلك بتحقيق نزيه وأن يفصل فيه قضاءً عادلاً .

ولقد شاطر^(١) عمر رضي الله عنه بعض ولاته في أموالهم التي اكتسبوها إبان الولاية مثل سعد بن أبي وقاص (الكوفة) وخالد بن الوليد (الشام) وعمر بن العاص (مصر) ويعلى بن منبه (اليمن) وأبي هريرة (البحرين) وغيرهم رضي الله عنهم ، وذلك ليس لاختلاسهم أو لعبثهم ، فهم أبعد ما يكونون عن هذا وذاك ، وإنما لاتجارهم وحصول بعضهم على عطايا . فما كان يحق لهم - في نظر عمر - إلا رؤوس أموالهم ورزقهم الذي خصصه الخليفة لهم عند التعيين وقبلوا به ، وما زاد عن ذلك كان من نصيب بيت مال المسلمين ، إذ لا يمكن لموظف حكومي أن يجمع في آن واحد بين الوظيفة الحكومية التي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة وبين المصلحة الخاصة المتمثلة في التجارة .

٥- استعمال الحيلة : Using Trick

يجوز للخليفة اللجوء إلى الحيلة للرقابة على أعمال موظفيه إذا دخلته رغبة في أمر أحدهم . وقد كان عمر رضي الله عنه إذا شك في أمر العامل أو الوالي لجأ إلى الحيلة للكشف عن الخبايا التي تريبه .. ومن ذلك عندما علم بعودة أبي سفيان من الشام بعد زيارة قام بها لابنه معاوية والي الشام ، شك في حصوله على مال من ابنه .. فلما جاء أبو سفيان مسلماً على الخليفة ، مدّ عمر يده إلى خاتم أبي سفيان وبعث به إلى هند زوجه قائلاً لها باسم زوجها أن تبعث

(١) ابن عبد ربه ، العقد الفريد ، ج ١ ، ص ٤٤ - ٤٥ (بتصرف) .

بالخارجين اللذين جاء بهما من الشام ، فما لبث رسوله أن عاد
بالخارجين وفيهما عشرة آلاف درهم ، فوضعهما في بيت المال .^(١)

٥- الاحتكام إلى المظهر : Appearance Appeal

لقد كان عمر رضي الله عنه يحتكم إلى مظهر عامله لأنه
عرفه تمام المعرفة عند التعيين .. حتى أنه شاهد مرةً بناءً فخماً
فسأل عن مالكة ، فقالوا أحد عماله : فقال : أبت الدارهم إلا أن
تُخرج أعناقها ، وشاطره ماله ، أي أدخل نصفه بيت مال المسلمين .
والتعليق على هذا هو قد يكون صحيحاً أن المسؤول لم يكن
لديه أثناء التعيين سوى البيت (فيلا) الذي يسكنه ، ولكن أن يتحول
بناؤه إلى قصرٍ منيفٍ ببستان كثيفٍ دون سببٍ مشروع ، فإنه يحق
للحاكم { القدوة } أن يتدخل في الأمر ويتخذ الإجراء المناسب ضده ،
أقله عزله من الولاية التي يجب ألا يتخذها ضعاف النفوس مغنماً
وطريقاً ممهداً إلى الإثراء غير المشروع .

٦- الاطلاع على ما يحمله الوالي عند العودة :

Checking Luggage of Returned Ruler

ومن أجل أن يتحقق من ذلك ، فإنه رضي الله عنه ، أمر
ولاته القادمين إلى المدينة المنورة (العاصمة) أن يدخلوها نهراً
ليظهر عياناً ما يحملونه من متاع ، ثم تصله المعلومات من حرس

^(١) ابن عبد ربه ، (المرجع السابق) ، ص ٤٩ .

الحدود الذين يعينهم الفاروق عند ملاقي الطرق ويطلعونه على حركة المسافرين الذاهبين والآيبين وخاصة موظفي الدولة .

٧- سؤال الرعية عن حالهم : Checking With People

ومن الوسائل التي عمل بها عمر رضي الله عنه في رقابته على ولاته أنه إذا وفدت عليه وفود سألهم عن أحوالهم وحال أمرائهم وسيرتهم وحكمهم لهم . وإن المرء ليعجب أشد العجب إذا وضع في الاعتبار وسائل الاتصالات البدائية في ذلك الوقت ، وبعد المسافات ، ووعورة الطرقات ، ومع ذلك فقد كان الوالي في أقصى الدولة يأتي أمراً ، فما هي إلا أيام حتى يأتيه استدعاء من الخليفة بخصوصه .

وعلاوة على هذه الوسائل الرقابية يمكن إضافة الوسيطتين

الآتيتين :

٨- اللقاءات الدورية : Periodical Meetings with Public

وهي أشبه بالاجتماعات العامة الكبرى التي تتم بين الخليفة والرعية بصفة دورية . ولقد عمد عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلى لقاءات متكررة سنوياً في مناسبات متعددة وخاصة في موسم الحج الذي يفد فيه الحجاج من كل فج عميق ، فيلتقي الخليفة بمن يأتي إليه ويسألهم عن أحوالهم وكيفية معاملته ولاته وعماله لهم ، فيستمع إليهم ويجيب عن استفساراتهم ويقضي حوائجهم .

٩- سياسة الباب المفتوح : Open-Door Policy

وهو أسلوبٌ يقضي بتسهيل اتصال الناس بالمسؤول دون أي عائقٍ لبثِّ شكواهم ورفعِ مظلمتهم أو التصريح بأراءِ تهمّ هذا المسؤول . وقد أسس هذه السياسة رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه بقوله : (من ولاه الله شيئاً من أمور المسلمين فاحتجب دون حاجتهم وخلتهم وفقرهم ، احتجب الله دون حاجته وخلته وفقره يوم القيامة)^(١) . وسار من بعده على نهجه الخلفاء الراشدون حيث كان عمر رضي الله عنه يحذّر ولاته وعمّاله من أن يتخذوا حُجّاباً يمنعون الناس ، ولا يغلقوا أبوابهم دون قضاء حوائجهم وما يصلحهم ، وتلقّي ملاحظاتهم على كيفية معاملة موظفي الدولة لهم ، ومساعدة من يستحق المساعدة .

إن سياسة الباب المفتوح أسلوبٌ رقابيٌّ تتميز به الإدارة الإسلامية عن غيرها ، إذ إن الفكر الإداري الحديث لا يعرف نمطاً رقابياً مثلها . صحيح أن الإدارة الغربية الحديثة تعرف أسلوباً يسمى The Ombudsman ومدلوله بالإنجليزية الآتي :

“A government official appointed to receive and report grievances against the government”⁽²⁾

وهذا يعني : " انه موظف حكومي مكلف بتلقّي الشكاوى ضد الحكومة ورفعِ تقريرٍ عنها " . والفارق بين هذا وبين سياسة الباب

^(١) النووي ، رياض الصالحين ، ط ٣ ، ص ٢٩٨ - ٢٩٩ ، حديث رقم ٦٥٥ .

^(٢) Frank & Wagnalls Standard Desk Dictionary , Vol.2, p. 546 .

المفتوح واضحٌ جداً ولا يوجد وجه للمقارنة بينهما ، حيث لا اتصال بين الحاكم والجمهور في النمط الغربي إلا من خلال مكتب الـ Ombudsman الذي قد لا يرفع كامل الأوراق أو يكتب تقريراً مغايراً للمعلومات التي تصله من الجمهور ، بينما الاتصال في الإسلام مباشرٌ بين الحاكم والمحكوم لا يعيقه عائقٌ ولا يمنعه مانعٌ وبما يحقق العدل للجميع .

إن الإدارة الإسلامية سبقت الفكر الإداري الحديث في استخدام هذه الرقابة وغيرها بقرون طويلة ، وأنه لا يزال في الإمكان استخدامها اليوم بكفاءة أعلى وفاعلية أكبر من خلال توظيف التقنية الحديثة لتوفير أكبر قدرٍ من المعلومات في أسرع وقتٍ ممكنٍ وذلك بقصد تحقيق متابعةٍ أفضل على كافة النشاطات الإدارية المركزية وغير المركزية الخاصة بالجهاز الحكومي .

فما أحوج المسلمين اليوم إلى ممارسة هذه الوسائل على الموظفين في المؤسسات الحكومية مثل العمل بإقرار الذمة المالية ، والاحتكام إلى المظهر ، وتعزيز حملات العيون الخاصة ذات الثقة العالية والكفاءة الملحوظة والحكم العادل والمشهود لها بالصدق والنزاهة والتوثيق الجيد لما يمكن أن تكتشفه من انحراف أو مخالفات. وأنه لمن المؤلم جداً والمؤسف حقاً أن لا توجد معظم هذه المعايير الرقابية في الدول الإسلامية في الوقت الحاضر ، بينما يطبق الغرب - كأمريكا مثلاً - بعضها في رقابته على قيادات الدولة

بدءاً برئيس الولايات المتحدة - مثلاً - الذي يقدم كشفاً كاملاً بجميع ممتلكاته وأمواله ، ويتم تقييم هذا الكشف دورياً إلى حين انتهاء فترة رئاسته عملاً بقاعدة (من أين لك هذا ؟)^(١) للتأكد من عدم إخلاله بأموال الشعب وإثرائه بصورةٍ غير مشروعةٍ . ويخضع لهذا الأسلوب أيضاً كل وزرائه ورجالات حكومته . وعندما يكتشفون مخالفةً معينةً فإن وسائل الإعلام لا ترحم أحداً ، والملاحقات القضائية تقضّ المضاجع حتى يُستوفى كلما لوحظ من زيادة غير معقولة في الأموال والممتلكات ويتم توريدها إلى الخزانة العامة للدولة .

إن انعدام عنصر المساءلة يجعل الموظف لا يأبه مطلقاً بالعمل المكلف به ، ولا يعطي اهتماماً لأنظمته ولا وزناً لنتائجها ، ولا عنايةً بمن يتعامل معه من الجمهور .. وصحيحٌ أن " من أمن العقاب أساء الأدب " ، وهذا بالتأكيد يمهد الطريق إلى ضياع الذمم وسهولة الاختلاس ، فتنهك الحقوق وتمتهن الواجبات ، وتتعرّض الأولويات وتتغلب الأهواء والمصالح الشخصية ، فيتحقق الثراء السريع من قوّت الشعب المغلوب على أمره بولاة أمرٍ لم يلتزموا بأمانة الحكم والإدارة ، ولم يفوا بالعهود التي قطعوها على أنفسهم عند البيعة أو الانتخاب . والرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله

^(١) سبقت الإشارة إليه في كثر العمال .

وصحبه يقول : (ما من عبدٍ يسترعيه الله رعيّةً يموت يوم يموت وهو غاشٌّ لرعيّته إلا حَرَّمَ الله عليه الجنة)^(١) .

ويقول المزيّد في هذا الصدد إن في هذا الزمان كثير المحتالون فعمت البلوى حتى صارت الحيلُ مسلَكاً يحمدون أنفسهم على النجاح فيه ، فعندما يُراد مدحٌ يقال فيه أنه ذكيٌّ شيطانٌ يعرف من أين تُؤكلُ الكتف ، حذرٌ كالغراب لا يترك لخطواته أثراً ، وعندما يسمع الممدوح بهذه الصفات التي هي في حقيقتها ذمٌّ بما يشبه المدح ، يهشّ ويبشّ فرحاً ،^(٢) بدلاً من التنبيه لأخطائه والبكاء المر على حاله ، والتوبة إلى الله تعالى قبل فوات الأوان . إن أمثال هذا المريض لهم قلوب لا يفقهون بها ، وآذان لا يسمعون بها ، وعيون لا يبصرون بها ، لأن عليها غشاوة الطمع في الدنيا والزهد بالآخرة ، وكان الأحرى بهم أن ترتعد فرائصهم ، وتصحوا ضمائرهم ، وتقشعر جلودهم عندما يمرون بالآيتين الكريمتين :

﴿ فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره ﴾

الآيتان ٧ - ٨ : سورة الزلزلة .

(ب) الرقابة القضائية : Judiciary Control

ويقصد بها - هنا - رقابة القضاء الإداري على أعمال وتصرفات منسوبي الجهاز الإداري في الحكومة الإسلامية وفقاً

^(١) النيسابوري ، صحيح مسلم ، كتاب الإيمان ، ص ٥٩ ، حديث رقم ١٤٢ .

^(٢) المزيّد ، كسب الموظفين وأثره في سلوكهم (مرجع سابق) ، ص ١٩٠ .

للشريع الحنيف فيما يتعلق بالممارسات الإدارية أو الخلافات والمنازعات التي قد تحدث بينهم . ولقد نشأ أصلاً هذا النوع من الرقابة الإدارية في صدر الإسلام بدءاً بالعهد النبوي ، ثم عمل به من بعده الخلفاء الراشدون بأنفسهم فمنعوا ظلم الولاة واضطهاد العمال للرعية ، وحثوا الناس على رفع مظلمتهم إليهم لينصفوهم ممن ظلمهم من موظفي الدولة . ثم تطورت رقابة القضاء الإداري إلى أن أصبح لها نوعان من المؤسسات الرقابية يمكن الإشارة إليهما بشرح موجز وفقاً لترتيبها من حيث الدرجة وقوة الحكم ، وهما :

١- إدارة شؤون المظالم .

٢- إدارة شؤون الخصومات الخاصة.

فإدارة شؤون المظالم : Grievances Grand Bureau

وهي تسمى بـ (ولاية المظالم) كانت تتكون من الوالي والجند والأعوان والقضاة والحكام الخبراء والفقهاء والإداريين (الكتاب) ثم الشهود الذين هم بمثابة المحققين . وهذه الرقابة تقوم بعمل له جانبان : قضائي وتنفيذي ، وذلك بقصد بسط سلطان الشرع على جميع رجال الدولة وولاتها وعمالها ، والتأكد من التزامهم بالأنظمة والقوانين الخاصة بالأداء الإداري ، وعدم استغلالهم لنفوذهم أو العبث بأمانة الأعمال المكلفين بها ، وكذلك في الوقت نفسه ضمان حقوقهم وحمايتهم من أي غبن قد يتعرضون له من قبل رؤسائهم .

هذا وقد أورد الماوردي اختصاصات والي (رئيس) ولاية المظالم ، ويمكن الإشارة إلى بعضها - بتصرف - فيما يلي^(١) :

١- النظر في تعدي كبار موظفي الدولة على الرعية وظلمهم لهم، فيتم له تصفح أحوالهم بنفسه ليقف على حقيقة الأمر فيدعمهم إن أنصفوا ويكفّهم إن ظلموا ويستبدل بهم إن لم يرتدعوا .

٢- النظر فيما يجبي العمال من الناس من أموال وفقاً للقوانين العادلة. فإن ترتب على ذلك جَوْرٌ واستزادوه ورفعوه إلى بيت المال ، أمر برده ، وإن أخذوه لأنفسهم استرجعه لأربابه .

٣- النظر في عمل موظفي الدواوين (الكتّاب) للتأكد من أمانتهم ووضوح ما يثبتونه من أموال المسلمين إيراداً وإنفاقاً .

٤- النظر في تظلم موظفي الدولة (المسترزقة) من نقص أرزاقهم (رواتبهم) أو تأخرها عنهم ، والعمل على فرض العطاء العادل له كاملاً غير منقوص .

٥- النظر في الأملاك المغصوبة وردّها إلى أهلها، وهي ضربان:

الأول : غصوب سلطانية :

وهي الأملاك التي يستولي عليها الولاية بغير حق ، فيقوم والي المظالم بردها إلى أربابها عند قيامه باكتشافها أثناء التفتيش (التصفح) أو علم بها فيما بعد من قبل متظلم . ويوجد

^(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية (مرجع سابق) ، ص ص ٧٢-٧٣ (بتصرف) .

مثال يدل على قوة هذا الوالي وسطوته على الحاكم والولاية ، وهو أن رجلاً من اليمن ذهب إليه وقال : غصبني الوليد بن عبد الملك ضيعتي . فطلب الوالي دفتر العقار العام (الصوافي) فوجد فيه حقيقة ما قاله الرجل . فأمر في حينه بشطبها من الدفتر وطلب من الوليد ردّ الضيعة إلى صاحبها وبصرف ضعف نفقته تعويضاً له .

الثاني : غصوب وجهاء الدولة :

وهي ما تغلب ذوو الأيدي القوية عليها وتصرفوا فيها تصرف الملاك بالقهر والغلبة ، وإن عمل الوالي - هنا - يتوقف على تظلم أربابها ومطالبتهم بها وثبوت دعواهم .

٦- النظر في الأحكام الصادرة من القضاة ضد كبار المجتمع وعدم القدرة على تنفيذها في حق المحكوم عليه نظراً لجأه أو لمكانته في الدولة وعندها يكون ناظر المظالم أقوى وأنفذ أمراً فينفذ الأحكام على من توجب عليه بانتزاع ما في يده أو بإلزامه مما في ذمته .

أما إدارة شؤون الخصومات الخاصة: Special Judiciary Bureau

فهي تسمى ب(ولاية القضاء) ويدخل من ضمنها الخصومات الخاصة التي تقع بين كبار رجالات الدولة وبين مواطنين لمعاملات خاصة ، حيث كان يمثل الخصمان أمام القاضي مهما كان مركز كل منهما ويستمعان إلى ما يقوله ويعملان بحكمه

دون تردد ، وهذه عظمة القضاء الإسلامي وعدالته السمحاء . وما ذكر في التاريخ الإسلامي أن أبا بكر الصديق رضي الله عنه صفع يهودياً يسمى (فناصر بن عازوراء)^(١) عدة صفعات على وجهه بسبب جرأة اليهودي على الله عز وجل أثناء حديثه مع أبي بكر .. فذهب اليهودي إلى رسول الله الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ، وشكاه . فأجلس الشخصين أمامه ليستمع إلى كل منهما مع الفارق الكبير بين الصديق وعدوه الله اليهودي .

وفي عهد عمر اختلف أمير المؤمنين مع أبي بن كعب فاختلفا في أمرهما إلى زيد بن ثابت رضي الله عنهم ، فألقى زيد -القاضي- وسادة لعمر دون أبي . فقال له عمر: هذا أول جورك^(٢) . وكما يخضع الخليفة لحكم القاضي فإن جميع منسوبي الجهاز الحكومي عرضة للجلوس أمام القاضي إذا ما بدت خصومة لشخص من الرعية مع أحدهم .. وها هو الفاروق رضي الله عنه يشتكي عليه رجل يهودي كان عمر قد أخذ منه فرسا على سوم الشراء ، فحمل عليه فغضب فخاطبه اليهودي . فقال عمر : اجعل بيني وبينك رجلاً فقال اليهودي : إني أرضى بشريح العراق ، فقبل وحكم شريح بينهما . فقال شريح لعمر . أخذته سليماً فأنت له ضامن حتى تردّه صحيحاً سليماً^(٣) .

^(١) البروسوي ، تنوير الأذهان من تفسير روح البيان ، ج ١ ، ص ٢٨٩ .

^(٢) مذكور ، معالم الدولة الإسلامية ، ط ١ ، ص ٣٥٤ / أنظر أيضاً في أخبار القضاة ، لو كعب ، ج ١ ، ص ١٠٩ .

^(٣) الماوردي ، الأحكام السلطانية . . . ، في هامش ص ٦٧ .

كما خضع أمير المؤمنين علي بن طالب ، رضي الله عنه
وكرم الله وجهه ، للقضاء عندما اختصم مع يهودي إلى شُرِيحٍ
القاضي . وعليّ قد فقد درعه يوم موقعة الجمل فالتقطها يهودي ،
فراها عليّ فعرفها وقال : هذه درعي . فأنكر اليهودي ، ولما جلسا
أمام شريح القاضي قال شريح : يا أمير المؤمنين ماذا تقول ؟ فقال
علي : أتدعوني أمير المؤمنين في هذا المجلس ؟ فقال شريح : يا أبا
الحسن . فقال علي : نادني باسمي ولا تتادني بكينيتي . فقال شريح :
يا علي : أَلَدَيْكَ بَيِّنَةٌ عَلَى أَنْ الدَّرْعَ دَرُعُكَ ؟ فقال : نعم ، الحسن
وَقُنْبُرٌ . . فقال شُرِيحٌ : أما شهادة مولاك - يعني خادمك قنبر - فقد
أجزناها ، وأما شهادة ابنك لك فلا نجيزها . . ثم التفت إلى اليهودي
وقال : خُذْ الدرع فهي لك . فقال اليهودي : أمير المؤمنين جاء معي
إلى قاض المسلمين ف قضى عليه ورضي . صدَّقَتْ - والله يا أمير
المؤمنين - إنها لَدِرْعُكَ سقطتْ عن جمل لك والتقطتها ، أشهد أن لا
إله إلا الله وأن محمداً رسول الله . فوهبها له علي وأجازه بسبع
مائة^(١) .

ولقد فَصَّلَ أمير المؤمنين علي رضي الله عنه وكرم وجهه
بين الشرطة والقضاء . . وأعطى للقاضي حق الإشراف على
السجون ليتحقق من عدم عسف رجال الشرطة^(٢) . ويروي محمد
بن نعيم عن أبيه أنه قال : شهدتُ أبا هريرة يقضي ، فجاء الحارث

(١) الكاندهلوي ، حياة الصحابة ، ط ٢ ، ج ١ ، ص ٢٣٤-٢٣٥ (بتصرف وإضافات) .

(٢) منصور ، نظام الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ط ٢ ، ص ٣٧٠ .

بن الحكم - وهو الأمير الذي يجلس مجلس الإمارة - فجلس على وسادته التي يتكى عليها . فظن أبو هريرة أنه حضر لحاجة غير الحكم . فجاءه رجل وجلس بين يدي أبي هريرة ، فقال له ما لك ؟ قال : أعتدى على الحارث . فقال أبو هريرة للحارث : قم فأجلس مع خصمك فإنها سنة أبي القاسم صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه^(١) .

وهكذا تسقط أمام عظمة الإسلام وعدله الفوارق وتختفي أشباح الظلم والاضطهاد ويتساوى في الحقوق المسلم وغير المسلم ، والكبير والصغير ، والذكر والأنثى ، والحر والعبد ، فالناس جميعاً في ميزان الحق سواء . وهذا ما يجعل بقية الموظفين في الهرم التنظيمي للحكومة الإسلامية يضربون ألف حساب لأي خروج متعمدٍ عن الجادة أو عبثٍ مقصودٍ للأنظمة والتعليمات ، أو التمييز بين الناس أثناء التعامل معهم ، كما أن كبار أعيان الدولة ورؤسائها يقفون مع خصومهم أمام القاضي ويستجيبون لأحكامه تحقيقاً للعدل وترسيخاً للمساواة بين الناس .

(١) بدوي ، القضاء في الإسلام وحماية الحقوق ، ص ٢٥ .

ثالثاً : الرقابة الشعبية : People's Supervision

وهي ما أشارت إليه الآية الكريمة في قوله تعالى :

﴿ . . والمؤمنون . . ﴾ ويقصد بها رقابة الأمة على الحاكم . . أي متابعة الرعية لأعمال الرعاة ومحاسبتهم عليها لأنهم وكلاء مسؤولون عن نشاطاتهم أمام موكلهم بموجب البيعة (عقد الوكالة) التي تمت بين الطرفين . ويمكن تقسيم هذه الرقابة إلى نوعين هما: مؤسساتية وعامة .

رقابة مؤسساتية : Parliamentary Control

هي رقابة شعبية رسمية يقوم بها نفر من المختصين ممثلين للشعب وهي أهم وأرقى من المسماة بـ رقابة عامة ، وتظهر على شكل هيئة . ومن الممكن اعتبارها مؤسساتية (برلمانية) لسببين رئيسيين ، الأول : لأنها تعتبر نمطاً رقابياً متميزاً تمثل المجتمع وتباشر دوراً استشارياً في نفس الوقت . الثاني : لأن من شكلها وحدد أعضائها الأوائل النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه عندما اختار نقباء المهاجرين والأنصار ، الممثلين للمجتمع الجديد ، وكبار وزرائه ومستشاريه وفي مقدمتهم العشرة المبشرون بالجنة وهم : أبو بكر الصديق (ثاني اثنين في الغار) ، وعمر بن الخطاب (سراج أهل الجنة) ، وعثمان بن عفان (ذو النورين) ، وعلي بن أبي طالب (الصهر وابن العم) ، وطلحة بن عبيد الله (صقر يوم

أحد)، والزبير بين العوام (حوارى رسول الله) ، وسعد بن أبى وقاص (خال النبى وبطل القادسية) ، وأبو عبيدة عامر بن الجراح (أمين هذه الأمة) ، وعبد الرحمن بن عوف (من التجار الأبوار) ، ثم سعيد ابن زيد بن فضيل (أحد الصحابة الكرام) ، رضى الله عنهم أجمعين .

واستمرت هذه الهيئة العليا للشورى تعمل بعد موت النبى صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه ، وبعد صاحبيه أبى بكر وعمر رضى الله عنهما ، وتمارس عملاً رقابياً خاصاً ، حيث تمكنت من القيام بمهمة سياسية حساسة تتعلق باختيار خليفة ثالث للمسلمين . وكان رئيسهما آنذاك الصحابى الجليل عبد الرحمن بن عوف ، الذى طلب من كبار الصحابة الأجلاء ترشيح من يرون للخلافة عقب استشهاد عمر رضى الله عنه وبعد أن انسحب هو منها كلياً . ثم أخذ على عاتقه مهمة تحسس رغبات سكان العاصمة - المدينة المنورة - والناس تبع لأهل المدينة ، وكما قال المسور بن مخرمة إن عبد الرحمن بن عوف (خرج يلتقى الناس فى أنقاب المدينة مثلثاً لا يعرفه أحد . فما ترك أحداً من المهاجرين والأنصار وغيرهم من ضعفاء الناس ورعاعهم إلا سألهم واستشارهم)^(١) ، وكأنه أجرى استفتاءً عاماً ، فكان من قال يريد عثمان وكان من قال يريد علياً . فتقدم كل من عثمان بن عفان وعلي بن أبى طالب رضى الله عنهما

(١) ابن قتيبة ، الإمامة والسياسة ، ج ١ ، ص ٢٠ .

.. وعقد ابن عوف بينهما حواراً أمام الحضور وبإشرافه شخصياً بعد أن رضيا به حكماً بينهما^(١) . . ويبدو وكأنها أول مناظرة سياسية في تاريخ الفكر السياسي في الإسلام - بل في تاريخ الإنسان - بين زعيمين كبيرين من زعماء الأمة الإسلامية والتي كانت نتيجتها مبايعة عثمان على الخلافة .

والمؤلف - هنا - يؤكد أنه من غير اللائق مقارنة الإسلام بالأنظمة الرأسمالية أو الاشتراكية أو نحوه ، إلا أنه ومما يستهوي اهتمام الكثير من المراقبين المناظرة الرئاسية الأمريكية The American Presidential Debate التي تعقد بين مرشحين متنافسين على كرسي الرئاسة ليتم ترجيح أحدهما على الآخر ، ولكن يخطئ من يذهب بعيداً لجعلها شأنًا فريداً من نوعه لا ترقى إليه الأنظمة السياسية الأخرى ولا تعرفه الأمم الغابرة أو الحاضرة إلا المجتمعات الديمقراطية الغربية .

ومن الممكن ملاحظة وجود مؤسسات برلمانية إسلامية في الوقت الحاضر ذات وظيفة أوسع من الناحية الرقابية وصنع القرار ونحوه في الدولة مثل ما هو موجود في مجالس الشورى ومجالس الشعب ومجالس الأعيان وما شابهها من مسميات ، والتي يفترض فيها أن تقوم بأعمال مهمة منها الآتي : -

^(١) ابن كثير ، البداية والنهاية ، ط ١ ، ج ٧ ، ص ص ١٤٤ - ١٤٧ .

١- تقييم نشاطات الأجهزة الحكومية دورياً وموافاة الحاكم
بتقارير دورية .

٢- مشاركة الحاكم في صنع القرارات الخاصة بالحاكم
والإدارة .

٣- تقديم النصح والمشورة للحاكم عند اللزوم .

٤- ممارسة ضوابط رقابية على تصرفات الحاكم وموظفيه
في مختلف أجهزة الدولة .

٥- الاطلاع على كيفية توظيف بنود الميزانية العامة
المنصرم للتأكد من سلامة تنفيذها وتحقيقها لأهدافها .

٦- مناقشة الميزانية العامة الجديدة والموافقة على كيفية
إعدادها وإقرارها للتنفيذ .

٧- مناقشة السياسة العامة الداخلية والخارجية والاتفاقات
والمعاهدات التي تنوي الحكومة عقدها وذلك للموافقة
عليها وإقرارها .

٨- مناقشة مشاريع الأنظمة الداخلية والتي لا ينبغي تنفيذها
والعمل بموجبها إلا بعد موافقتها عليها وإجازتها .

هذا ، ومما يدخل في اختصاصات أهل الشورى - أيضاً -
محاسبة رئيس الدولة وغيره من كبار موظفي الدولة مثل الأمراء
والوزراء . فالشورى تعطي الأمة الحق في الإشراف على إدارة

شؤونها والرقابة عليها ، وهي تمثل ضمانه أساسية تحول دون الانحراف في استعمال السلطة^(١).

وفي إمكان من يرغب في المزيد من المعلومات عن هذه الأجهزة الاطلاع على أنظمتها مثل نظام الشورى في المملكة العربية السعودية ، أو نظام مجلس الأعيان والنواب الأردني ، أو نظام مجلس الشورى المصري . ولقد أصبحت هذه المجالس وأمثالها بارقة أمل لشعوبها المسلمة الذين يتمنون على الله أن تصل في المستقبل القريب إلى المستوى اللائق بها لتصبح بالفعل قوةً شرعيةً تحمي حقوق الأمة وحريتها وكرامتها .

رقابة عامة : General Control

فيقصد بها إشراف الأمة أفراداً وجماعاتٍ على نشاطات الراعي ومعاونيه وهي رقابة شعبية عامة على أعمال الدولة الإسلامية وذلك تمثيلاً مع وجوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وبناءً على أن المؤمنين بعضهم أولياء بعض . ويدخل هذا ضمن باب الاحتساب ولكنه احتساب اختياري وتطوعي وشخصي مقبولٌ شرعاً ما دام في إطار الفطرة السليمة والخلق الفاضل والهدف الصالح والمصلحة العامة المشروعة . والتاريخ السياسي الإسلامي يكتظ بالشواهد الرائعة كأمثال لهذا النوع من الرقابة

(١) النجاشي ، الموازنة العامة في الاقتصاد الإسلامي ، ص ١٦٢ ، نقلاً عن محمد أبي فارس : النظام السياسي في

الإسلام ، ص ١٢٦ ، والحكيم : الرقابة على أعمال الإدارة ، ص ٢٠١ .

الشعبية . فلقد كان الخلفاء الراشدون يطلبون من الرعية التعاون معهم في بناء دولة إسلامية مثلى ومجتمع مسلم أفضل من خلال لقاءاتهم بهم وخطبهم الموجهة إليهم . . . وها هو الخليفة الأول أبو بكر الصديق رضي الله عنه يوقظ الحس الرقابي لدى الناس ويقول في خطبته الأولى بعد البيعة العامة :

" . . . أيها الناس : فإني وليت عليكم ولست بخيركم . فإذا أحسنتم فأعينوني ، وإذا أسأتم فقوموني . . . أطيعوني ما أطعت الله ورسوله ، فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم . . . " (١)

وكانه يلزم الناس بمراقبته ومراقبة معاونيه في الإدارة والحكم عملاً وولاءً وأمرًا وجنداً ، ويطلب منهم إن رأوا خيراً في إدارته لشؤون الحكم أن يشاركوه في المسيرة الطيبة تجاوباً وتعاوناً ونصرةً ، وإن رأوا ما يكرهون فعليهم المبادرة بالتسديد والتصحيح ومعالجة الخطأ عوناً منهم له على حسن التدبير وعملاً منهم بالآية التي تأمر المؤمنين بالتعاون على البر والتقوى والوقوف في وجه الإثم والعدوان .

ثم يأتي من بعده عمر بن الخطاب رضي الله عنه ويلقي خطبته الأولى بمناسبة مبايعته خليفة للمسلمين ، وكانت قوية وصارمة في الوقت نفسه ، مطمئنة لقبضة الفاروق الشديدة على

(١) ابن الأثير ، الكامل في التاريخ ، ج ٢ ، ص ٣٣٢

الحق وإدارته لدفة الحكم بكل أمانة وإخلاص ، زاجراً الظلم والظالمين ومبشراً أهل العفاف والكفاف ، إذ قال فيها أيضاً :

" . . وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولاني الله في أمركم . . " (١) .

كما يشجع رضي الله عنه الرعية على الرقابة المباشرة بقوله " أَحَبُّ النَّاسِ إِلَيَّ مَنْ رَفَعَ إِلَيَّ عِيُوبِي " (٢)

وكذلك قال عثمان رضي الله عنه في خطبته إلى الناس :

" . . فأنا أول من أتعظ . . فإذا نزلت فليأتني أشرافكم فليروني رأيهم ، فوالله لئن رتني الحق عبداً لأستنّ بسنة العبيد . . " (٣) .

ثم جاء علي بن أبي طالب رضي الله عنه وكزّم وجهه مخاطباً الأمة بعد مبايعتهم له :

" . . فافزعوا إلى قوام دينكم وإتمام صلاتكم وأداء زكاتكم ، والنصيحة لإمامكم وتعلّموا كتاب الله وأصدقوا الحديث عن رسول الله صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه ، وأوفوا بالعهد إذا عاهدتم وأدوا الأمانات إذا اتّمتتم . . " (٤) .

(١) ابن جنبل ، المسند ، ج ٢ ، ص ١٨١ (في هامشه) .

(٢) ابن سعد ، الطبقات الكبرى ، ج ٣ ، ص ٢٩٣ .

(٣) الطبري ، تاريخ الأمم والملوك ، ج ٤ ، ص ٣٦١ .

(٤) ابن قتيبة ، الإمامة والسياسة ، ج ١ ، ص ٥٠ .

ويظهر من هذه النصوص أن الرقابة الشعبية العامة حق يمارسه جميع أفراد الأمة الذين يعتبرون مصدرًا لقوة الخليفة وسلطانه لأنها ممارسة شرعية تقوم على قوله تعالى :

﴿ ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون ﴾ .

الآية ١٠٤ : سورة آلا عمران .

ولهذا كان حتمًا عليهم أن يتابعوا إدارة شؤون الحكم ويراقبوها بقدر الإمكان وبأسلوب مهذب بعيد عن العنف ، لا إفراط ولا تفريط، حرصاً على المصلحة العامة حتى لا تتحول الدعوة إلى تغيير (الخطأ أو الإعوجاج) إلى تحرُّشٍ بالخليفة أو بأعوانه الموظفين فيتحول ذلك إلى فتنةٍ تضر بالناس ومصلحتهم ، وتهز أمنهم واستقرارهم . . والله تبارك وتعالى قد حذّر من ذلك بقوله :

﴿واتقوا فتنة لا تصيبنّ الذي ظلموا منكم خاصةً واعلموا أن الله شديد العقاب ﴾ .

الآية ٢٥ : سورة الأنفال .

وتوجد عدة صور مشرقة ومشرّفة لممارسات الرقابة الشعبية العامة في صدر الإدارة الإسلامية الأولى عندما جاء الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه ليخطب بين الناس قائلاً :

"أيها الناس . . ألا تسمعون ؟ فرد عليه سلمان الفارسي : لا نسمع . فقال عمر ولم يا أبا عبد الله ؟ فقال : إنك قسّمت علينا ثوباً وعليك حلة - والحلة كانت ثوبين - فقال عمر : يا عبد الله بن عمرو قال : لبيك يا أمير المؤمنين . فقال : نشدتك الله ، الثوب الذي انتزرتُ به أهو ثوبك ؟ قال : اللهم نعم . قال سلمان : أما الآن نسمع" (١) .

ومنها أيضاً ما قاله رضي الله عنه يوماً وهو يخطب الناس على المنبر : " . . يا معشر المسلمين : ماذا تقولون لو ملّْتُ برأسي إلى الدنيا كذا - وميّل رأسي - فقام إليه رجل فسلَّ سيفه وقال : أجل ، كنا نقول بالسيف كذا - وأشار إلى قطعه - فقال : إياي تعني بقولك ؟ قال : نعم إياك أعني بقولي . فقال عمر : الحمد لله الذي جعل في رعيتي من إذا تعوّجتُ قومني " (٢) . .

وبعد أن تبين بوضوح حق الأمة الإسلامية في الرقابة على الراعي ومعاونيه في الجهاز الحكومي ، وهي قاعدة ثابتة في نظام الحكم في الإسلام ، بقي التوصل إلى معرفة طريقة ممارسة الناس لهذا النوع من الرقابة . فالأمس غير اليوم بظروفه ورجاله وأوصافه السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومختلف العلاقات الداخلية والخارجية . ولم يحدد الإسلام طريقة معينة ليلتزم بها الناس في هذا

(١) ابن قتيبة ، عيون الأخبار ، ج ١ ، ص ٥٥ .

(٢) الطبري ، الرياض النضرة ، (مرجع سابق) ، ج ٣ ، ص ٣٨١ .

الأمر ، بل تركها مفتوحةً ليتم اختيار الوسيلة المناسبة للأمر المناسب في الظروف المناسبة .

ومن أجل تنشيط الرقابة الشعبية العامة على ممارسة الجهاز الحكومي في الوقت الحاضر ، فإنه من الممكن اقتراح خطوات منظمة لذلك أهمها :

١- فتح قنوات للاتصال بين الجمهور ومجالس الشورى أو الأعيان أو النواب أو الأمة أو الشعب أو ما شابه ذلك من مسميات إذا لم تكن هذه القناة موجودة أصلاً في نظام التأسيس لهذه المجالس ومن خلال هذه القناة يتم التعبير الناس أفراداً وجماعات عن آرائهم والتحدث إلى ممثليهم إذا كان هناك تمثيل نيابي لكل مدينة أو محافظة أو نحوها.

٢- في حالة عدم وجود التمثيل النيابي المذكور ، يُفضَّل إنشاء إدارة خاصة في هذه المجالس للاتصال بالجمهور وتلقي آرائهم واقتراحاتهم وملاحظاتهم حول أي موضوع أو مشكلة تهمهم أو تقلقهم فيرفعونها إلى المسؤول شفاهة أو كتابة دون أن يشعروا بأي مضايقات أو خوف يعيق ذلك .

٣- تسهيل عملية الاتصال وضمان حريته بفتح مكاتب ممثلة لهذه الإدارة في جميع أنحاء المدن الرئيسية للدولة

حتى يتمكن الجمهور من الاتصال والإدلاء برأيه وملاحظاته في كل ما يتعلق بشؤون الحكم والإدارة .

٤- مبادرة الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة في الدولة إلى وضع صناديق للاقتراحات والملاحظات في واجهة كل إدارة حكومية بفروعها المختلفة وتكون أمام مكتب الاستعلامات ، على أن يشرف على فرز محصلة هذه الصناديق المسؤول الأول في الدائرة لرفعها إلى الوزير المختص مع اقتراح المسؤولين للحلول التي يرونها ملائمة أو تقديم تعليقات أو تفسيرات لما تقدم به الجمهور من آراء .

٥- إيجاد طريقة إعلامية مناسبة تطمئن الجمهور على وصول ملاحظاتهم وآرائهم ، وإنها ستأخذ طريقها إلى الدراسة الفاحصة واتخاذ اللازم إزاء المناسب منها حتى لا تكون هذه الصناديق صورية .

٦- تشجيع الرقابة الجماهيرية وحث المواطنين على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتطبيق ذلك على نشاطات الحكم والإدارة لأن سلطة الحاكم ، وهو رئيس الجهاز التنفيذي ، ليست مطلقة في الإسلام بل مقيدة بأحكام القرآن والسنة المطهرة بحيث يخضع الحاكم ومعاونوه

والأمة بأسرها لهدي هذا الشرع الحنيف ولا يستطيع أي فريق منهم الخروج عليه أو مخالفته عامداً متعمداً .

"وليس" عيباً أن يشار إلى بعض اللفظات الدستورية المعمول بها في الغرب والتي هي أقرب ما تكون إلى روح التشريع الإسلامي منها إلى أي شيء آخر . ولا غرابة في ذلك إذا اتضح من خلال قراءة تاريخ الغرب إفلاسهم الذريع من أي قيم أو أنظمة سياسية إنسانية في العصور المظلمة إبان تسنّم الدولة الإسلامية وسيطرتها على أكثر دول العالم . ودار الزمان دورته ولعبت الأسباب في تدهور الخلافة الإسلامية وشنّ الغرب هجماته ونجح في اجتثاث الدولة الإسلامية من بلاد الأندلس (أسبانيا) ، كما اغتصب عدداً من الدول الإسلامية وحكمها بقوة الحديد والنار ، وعمل على إذلال شعوبها وإضعافهم واستغلال ثرواتهم ، واستولى على التركة العلمية الكبرى التي خلفها المسلمون هنا وهناك في الجامعات والجوامع والمكتبات ودور العلم من مخطوطات وكتب في شتى ميادين العلوم والمعرفة ، ولا يزال معظمها يقبع في المكتبات الأوروبية والأمريكية حتى هذه اللحظة وهو خير شاهد للإسلام والمسلمين . وعكف الغرب على دراسة التراث السياسي الإسلامي وأخذ ساسته ومفكروه منه ما يناسبهم وطوروه بشكل يخدم توجّهاتهم .

وتكفي ملاحظة لجوء رئيس الحكومة - بين الحين والآخر - إلى استفتاء شعبه في بعض القرارات المصيرية عسكرياً أو اقتصادياً

أو اجتماعياً أو ما شابه ذلك . وهذا ما قام به الرئيس الأمريكي السابق جورج بوش في أوائل عام ١٩٩١ م عندما أضرمر في نيته ضرب القوات العراقية لإخراجها من الكويت، فضلاً عن عرض قراره على برلمان الشعب الأمريكي (الكونجرس) للموافقة عليه أو رفضه .

إنهم يدرسون الإسلام من جانبه السياسي والإداري وينتقون منه ما يصلح لهم لتعزيز الديمقراطية الغربية . نعم . . لهم كامل الحق في ذلك لأنهم أقوىاء ويبحثون دائماً عن الأقوى والأفضل والأصلح لتحقيق طموحاتهم . والعلم ليس حكرأ لفئة دون أخرى أو لدين دون آخر . فهو حق مشاع للجميع كالماء والهواء ، إلا أن هناك نوعاً من الشعوب النامية ارتضت بوضعها واستساغت ذلك فرضخت له ، وشعوب تحركت فوصلت منافسة أو تكاد أن تكون ، وأخرى بدأت تتحرك بخطى متثاقلة ومتعثرة أحياناً ، إلا أنها تصرّ على مواصلة السير والكفاح .. ومن سار على الدرب وصل . وبعد هذه الدراسة والتحليل فإنه من الممكن التأكيد على وجود فارقٍ كبيرٍ بين المنظور الإسلامي للرقابة الإدارية والرقابة في الفكر الإداري الحديث من حيث المفهوم والخصائص .

نتائج الفصل

The Results

إن ما يمكن التوصل إليه من نتائج بعد قراءة المحتويات السابقة عن الرقابة الإدارية في الإسلام يمثل خصائصها التي تتميز بها وهي باختصار كالآتي :

١- إن الرقابة في الإسلامية ذات طابع تعبدّي لأنها تنطلق من أمر الله عزّ وجلّ لعباده المؤمنين بأن يعبدوه ولا يشركوا به شيئاً، وأن يأمرُوا بالمعروف وينهوا عن المنكر ، كما تنطلق من تعليمات رسوله الكريم عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه .

٢- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تنشأ أصلاً من ذات الموظف وأعماقه وأنه يستشعر وجود الله معه وإطلاعه عزّ وجلّ على كل أعماله جليّها وخفيّها ، كبيرها وصغيرها .

٣- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية ثلاثية الأبعاد كما نصت عليها الآية الكريمة بوضوح - كما فهمها المؤلف - ومرتبّة ترتيباً منطقياً: الذاتية فالإدارية فالشعبية ، الأمر الذي تتميز به عن كل تصنيفات الرقابة في الفكر الإداري الحديث .

٤- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تتسم في تطبيقها بالشمولية حيث لا تركز على فئة إدارية معينة على حساب فئة أخرى ، بل تركز على كافة منسوبي الجهاز الإداري رؤساء ومروّسين .

٥- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تهتم بعناصر العملية الإدارية الأربعة وهي : الهدف ، والإمكانات (المالية والفنية والبشرية) والأنظمة ، والأداء ، وليس على عنصر معين منها .

٦- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تحرص على تحقيق المشروعات للهدف والإمكانات والأنظمة والأداء بما يتفق مع الشرع الحنيف.

٧- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تصبح سلاحاً فعالاً لحراسة العمليات الإدارية بما يحقق مقاصد الشرع الحنيف الخمسة وهي حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال .

٨- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية لها درجة من الموضوعية وعدم التحيز أثناء ممارستها مما يكسبها قوة وفاعلية قلَّ أن توجد في الفكر الإداري الحديث .

٩- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية ذات ضوابط شرعية تمنعها من التهور والاستبداد وتنفيِّر الموظف وتثبِّطه ، وتدفعها إلى تحفيزه وتنشيطه مثل التيقن من المعلومات ، وحسن الظن بالموظف ، والتدرج في الردع عند حدوث الخطأ ، وعدم المغالاة في العقوبة، ووضع الأمور في نصابها بحيث لا إفراط ولا تفريط .

١٠- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تحرص كل الحرص على ان تكون الأنظمة والتعليمات الموجهة للعمليات الإدارية صادرة من الشريعة الإسلامية الغراء .

١١- إن الرقابة في الإدارة الإسلامية تتأكد من أن النشاطات التي تمارسها المنشأة الإدارية وكيفية أدائها مباحة .. أي التأكد من مشروعية الغاية والوسيلة معاً ، إذ لا مكان مطلقاً لعبارة (الغاية تبرر الوسيلة) .

التوصيات

Recommendations

وبعد هذا العرض السريع لمفهوم وخصائص الرقابة في الإدارة الإسلامية ونتائج الفصل ، فإن المؤلف يرى أنه توجد ضرورة ملحة لتنشيط دور الرقابة في الإدارة الإسلامية في جميع أعمال وممارسات موظفي الأجهزة الحكومية رؤساء ومرؤوسين في العصر الراهن ، وذلك من خلال توصيات عدة منها التالية :

١- الطلب من الجامعات والكليات والمعاهد المتخصصة بإعداد أبحاث ودراسات وبرامج مكثفة في أخلاقيات العمل الإداري من منظور إسلامي .

٢- تشجيع موظفي الأجهزة الحكومية بالالتحاق بدورات مكثفة في هذا النوع من البرامج على أن تكون في محاضرات أو ندوات مسائية لإتاحة الفرصة لحضور أكبر عدد ممكن من الموظفين .

٣- تعليق لوحات في كل مكتب من مكاتب أي إدارة حكومية تحمل آيةً كريمةً أو حديثاً شريفاً بخطٍّ بارزٍ تشير إلى أن الله سبحانه وتعالى رقيب ومطلع على كل شيء ، فويلٌ للقاسية قلوبهم وويلٌ لهم مما يكسبون .

٤- التنسيق بين هذه الإدارات الحكومية وهيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لتزويد الدوائر بالكتيبات المجانية التي تحث على الفضيلة والسلوك الحسن .

٥- تعميم خطباء المساجد والوعاظ على ضرورة التركيز على سلوكيات الموظف وحثه على التمسك بالأخلاق الإسلامية امتثالاً لأمر الله تعالى واقتداءً برسوله الكريم عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه .

٦- توظيف وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية للمشاركة في بناء الموظف الصالح من خلال تنفيذ برامج تهدف إلى إيقاظ الضمير وتقوية الحس الإيماني لديه فيشتعل فيه جانب الخير ويخبو جانب الشر مما يجعله عنصراً بناءً في المجتمع .

٧- كما يقال للمحسن أحسنتَ ويكافأ على إحسانه ، يجب أن يقال للمسيء أسأتَ ويعاقب على إساءته فور التحقق من ذلك لأن "من أمن العقاب أساء الأدب " .

٨- الاهتمام بالحاجات الضرورية للموظف وتوفيرها له بشكلٍ يضمن إشباعه . فالموظف الحكومي الجائع أو المريض أو المحتاج لسكن أو العاجز عن الزواج ، أو من يفتقر إلى الماء أو ما شابه ذلك من الأساسيات ، قد يضعف لديه الإحساس الرقابي النابع من ذاته والذي يعزز فيه سلوكاً حسناً .

٩- ضرورة امتثال القيادات باختلاف درجاتها ومستوياتها للسلوك الحسن والتصرف الرشيد حتى تكون قدوةً صالحةً يتأسى بها الموظف مسلماً وتعاملاً ، لأن الفاروق رضي الله عنه أمر ولاية

الأقاليم وأمراء المناطق أن يتواضعوا ويزهدوا في ترف الحياة
ليكونوا مثلاً طيباً لموظفيهم ، قائلاً لهم :

" . . وإذا رتَّعُم رتَّعوا . . " (١) .

هذا وفي الفصل العاشر يأتي موضوع التدريب وهو نتيجة
حتمية للتقارير الرقابية التي يرفعها القادة والمشرفون إلى المستويات
العليا والتي قد تشير إلى ضرورة عقد بعض الدورات التدريبية
للموظفين الذين يحتاجون إلى إضافة معلومة أو صقل معرفة لها
علاقة بالعمل وأخلاقياته .

(١) أنظر السنن الكبرى للبيهقي ، ط ١ ، ج ١٠ ، ص ١٣٥ .

مراجع الفصل التاسع

9th . Chapter References

- ١- ابن الأثير ؛ أبو الحسن علي بن محمد ، الكامل في التاريخ ، ج ٢ ، بيروت : دار إحياء التراث الإسلامي ، ١٣٨٥هـ — / ١٩٦٥ م .
- ٢- _____ ، الكامل في التاريخ ، ط ٦ ، ج ٢ ، بيروت : دار صادر ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥ م .
- ٣- ابن تيمية ؛ أحمد ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، ط ١ ، بيروت " دار الأفاق الجديدة ، ١٣٠٣هـ — / ١٩٨٣ م .
- ٤- ابن الجوزي ؛ أبو الفرج ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، دمشق : دار إحياء علوم الدين ، (د . س .) .
- ٥- ابن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج ٢ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨ م .
- ٦- ابن سعد ؛ محمد ، الطبقات الكبرى ، ج ٣ ، بيروت : دار صادر ، ١٣٧٧هـ / ١٩٥٧ م .

٧- ابن عبد ربه ؛ أبو عمر أحمد بن محمد ، كتاب العقد الفريد ، شرح وضبط : أحمد أمين وآخرين ، ط ٢ ، ج ١ ، القاهرة : مطبعة لجنة التأليف والترجمة والنشر ، (د . س .) .

٨- ابن قتيبة ؛ أبو محمد عبد الله ، الإمامة والسياسة ، تحقيق : طه محمد الزيني ، ج ١ ، القاهرة : مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر والتوزيع ، (د . س .) .

٩- ابن كثير الحافظ أبو الفداء ، البداية والنهاية ، ط ١ ، ج ٧ ، بيروت : دار المعارف ، ١٩٦٦م .

١٠- ابن ماجه ؛ الحافظ أبو عبيد الله محمد بن يزيد ، صحيح سنن ابن ماجه ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط ١ / ج ١ ، الرياض : مكتبة العربي لدول الخليج ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٦م .

١١- أبو سن ؛ أحمد ، الإدارة في الإسلام ، ط ٣ ، الخرطوم : الدار السودانية للكتب ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

١٢- أبو فارس ؛ محمد ، النظام السياسي في الإسلام ، ط ٢ ، عمان : دار الفرقان ، ١٤٠٧هـ .

١٣- أحمد ؛ حسب الرسول ، الإدارة العامة في الإسلام : الأصول والتطبيق ، ط ١ ، جدة : دار التوزيع للطباعة والنشر ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م .

١٤- الأغش ؛ محمد الرضا عبد الرحمن ، مبادئ وأهداف التخطيط الإداري في النظام الإسلامي والنظم المعاصرة ، ط ١ ، القاهرة : مطبعة دار إحياء الكتب العربية ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٨م .

١٥- بديوي ؛ عبد العزيز خليل ، القضاء في الإسلام وحماية الحقوق ، ط ١ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٠م .

١٦- البروسوي ؛ إسماعيل حقي ، تنوير الأذهان من تفسير روح البيان ، تحقيق محمد علي الصابوني ، ط ٢ ، ج ١ ، دمشق : دار القلم ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .

١٧- البغوي ؛ أبو محمد الحسين بن مسعود ، تفسير البغوي ، تحقيق : خالد العك ومروان سوار ، ط ٢ ، ج ٢ ، بيروت : دار المعرفة ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

١٨- البيهقي ؛ أبو بكر أحمد بن الحسين ، السنن الكبرى ، ط ١ ، ج ١٠ ، الهند : مطبعة مجلس دائرة المعارف ، ١٣٥٥هـ .

١٩- الترمذي ؛ أبو عيسى بن سورة ، الجامع الصحيح : سنن الترمذي ، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي ، ط ١ ، ج ٣ ، القاهرة : دار الحديث ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٩م .

٢٠- الحكيم ؛ سعيد عبد المنعم ، الرقابة على أعمال الإدارة ، ط ١ ، (د . م .) : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م .

٢١- الخازن ؛ علاء الدين علي بن محمد البغدادي ، تفسير
الخازن، ج ٤ ، القاهرة : دار الكتب العربية الكبرى ، (د . س .) .

٢٢- خطاب ؛ محمود شيت ، الفاروق القائد ، ط ٢ ، بيروت : دار
مكتبة الحياة ، (د . س .) .

٢٣- الرازي ؛ الإمام محمد ، تفسير الفخر الرازي ، ج ١٦ ،
بيروت : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤١٠هـ /
١٩٩٠ م .

٢٤- السجستاني ؛ سليمان بن الأشعث ، سنن أبي داود ، ط ١ ، ج ٣
و ج ٤ ، حمص : نشر وتوزيع محمد علي السيد ، ١٣٨٨هـ /
١٩٦٦ م .

٢٥- السواط ؛ طلق عوض الله ، سندي ؛ طلعت عبد الوهاب ،
الشريف ؛ طلال مسلط ، الإدارة العامة : المفاهيم - الوظائف -
الأنشطة ، ط ١ ، جدة ، دار النوابع للنشر والتوزيع ،
١٤١٦هـ .

٢٦- السيوطي ؛ عبد الرحمن بن الكمال جمال الدين ، كتاب الدرر
المنثور في تفسير المأثور ، ج ٤ بيروت : دار الفكر ،
١٤١٤هـ / ١٩٩٣ م .

٢٧- الشوكاني ؛ محمد بن علي ، فتح القدير ، ج ٢ ، بيروت :
دار المعرفة ، (د . س .) .

- ٢٨- الصنعاني ؛ الحافظ أبو بكر عبد الرزاق بن همام ، المصنف ، تحقيق : عبد الرحمن الأعظمي ، ط ٢ ، ج ١١ ، بيروت : المكتب الإسلامي ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .
- ٢٩- الضحيان ؛ عبد الرحمن إبراهيم ، الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق ، ط ٢ الرياض : دار عالم الكتب للنشر والتوزيع ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .
- ٣٠- الطبري ؛ أبو جعفر محمد بن جرير ، تاريخ الأمم والملوك ، ج ٢ ، القاهرة : المكتبة التجارية الكبرى ، ١٣٥٨هـ .
- ٣١- _____ ، تاريخ الأمم والملوك ، ج ٤ ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٦٣م .
- ٣٢- _____ ، الرياض النضرة في مناقب العشرة ، ط ١ ، ج ١ و ج ٤ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٤م .
- ٣٣- عبد الواحد ؛ مصطفى ، شخصية المسلم في القرآن والسنة ، ط ٧ ، جدة : دار البيان ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٤م .
- ٣٤- العيني ؛ بدر الدين أبو محمد محمود بن أحمد بن موسى ، عمدة القاري شرح صحيح البخاري ، ج ٢٢ ، القاهرة : دار الفكر ، (د . س .) .

٣٥- الفراء ؛ أبو يعلى محمد الحسين ، الأحكام السلطانية ، صححه وعلق عليه : محمد حامد الفقي ، ط ٢ ، القاهرة : شركة مطبعة ومكتبة البابي الحلبي ، ١٣٨٦م / ١٩٩٦م .

٣٦- الكاندهلوي ؛ محمد يوسف ، حياة الصحابة ، ط ٢ ، ج ١ ، دمشق : دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

٣٧- اللحياني ، سعد بن حمدان ، الموازنة العامة فى الاقتصاد الإسلامى ، بحث رقم ٤٣ ، ط ١ ، جدة : البنك الإسلامى للتنمية ، ١٤١٧هـ / ١٩٧٧م .

٣٨- الماوردي ؛ علي بن حبيب ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط ١ ، القاهرة : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٣م .

٣٩- مذكور ؛ محمد سلام ، معالم الدولة الإسلامية ، ط ١ ، الكويت: مكتبة الفلاح ، ١٤٠٣هـ .

٤٠- المزيد ؛ صالح فهد ، كسب الموظفين وأثره فى سلوكهم ، ط ٢ ، الرياض : العبيكان للطباعة والنشر ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

٤١- مسلم ؛ أبو الحسين بن الحجاج ، مختصر صحيح مسلم ،
اختصار : محمود ياسين بن عبد الله ، ط ١ ، ج ١ ، بيروت :
دار الفكر ، ١٤١١هـ / ١٩٩١م .

٤٢- المنذري ؛ الحافظ زكي الدين عبد العظيم بن عبد القوي ،
مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ،
ط ١ ، ج ٢ ، الكويت : الدار الكويتية ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٩م .

٤٣- منصور ؛ علي علي ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة
الإسلامية والقوانين الوضعية ، ط ٢ ، بيروت : دار الفتح
للطباعة والنشر ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .

٤٤- المنفلوطي ؛ أحمد عبد العظيم محمد ، نحو منهج إسلامي في
الفكر الإداري ، سلسلة إسلاميات رقم (٢٠) ، القاهرة :
المؤسسة العربية الحديثة ، (د . س .) .

٤٥- النووي ؛ أبو زكريا يحيى بن شرف ، رياض الصالحين ،
تحقيق : عبد العزيز رباح وأحمد الدقاق ، ط ٣ ، دمشق : دار
المأمون للتراث ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

٤٦- النيسابوري ؛ أبو الحسن مسلم بن الحجاج ، صحيح مسلم ،
تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ط ١ ، إستانبول : المكتبة
الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٣٧٤هـ / ١٩٥٥م .

الفصل العاشر

التدريب

Training

(. . . وَقُلْ رَبِّي زُنُنِي عِلْمًا)

من الآية ١١٤ : سورة طه .

تمهيد : Preface

في الفصل السابق كان الحديث عن الرقابة من منظور إسلاميٍّ على تصرفات الموظفين رؤساء ومرووسين ، أما في هذا الفصل يبرز دور التدريب كأحد وظائف الإدارة الأساسية بحيث لا يمكن تحسين أداء الموظف أو زيادة مهاراته أو صقل معارفه والارتقاء بمستواه كما ونوعاً إلا عن طريق التدريب .. وسوف يتم تغطية الفقرات الآتية : -

- ١- مفهوم التدريب .
 - ٢- أهدافه .
 - ٣- وسائله . . مع شرح نموذج نبوي له .
 - ٤- آداب التدريب والمتدرب في الإسلام .
- وفي نهاية الفصل يأتي عرضٌ لمراجعته .

مفهوم التدريب : Training Concept

يرى المؤلف أن التدريب عملية إدارية تسعى إلى زيادة مهارات الموظف ومعلوماته كمّاً ونوعاً من أجل رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته وتوسيع مداركه في مجال عمله . والإسلام حرص على طلب العلم واعتبره فريضةً على كل مسلمٍ ومسلمةٍ ، والعلم هو البداية الرئيسية لأي نوعٍ من أنواع التدريب في حياة الموظف المسلم . ويكتسب الموظف قوته وكفاءته في عمله من خلال البرامج التعليمية والتدريبية الضرورية المناسبة والمعدة إعداداً جيداً . ولهذا يصبح معيار الأفضلية بين الموظفين واضحاً ومعلناً إذ أن المؤمن القوي خيرٌ عند الله وأفضل من المؤمن الضعيف واليد العليا خيرٌ من اليد السفلى وفي كلٍّ خير .. حسب ما ورد في الأحاديث الشريفة .

إن الإمام التام بتقنية المعلومات ومختلف برامجها المتطورة وشبكة الإنترنت العالمية وما شابهها يعتبر واجباً على كل مسلمٍ ومسلمةٍ باعتباره علماً مفيداً أمر به الشرع الحنيف . وفي رأي المؤلف يبدوا أن هذا المطلب فرض عينٍ على كل موظفٍ حكوميٍّ إن لم يكن على كل مواطنٍ باعتبار الراعي ومعاونيه في مختلف الأجهزة الحكومية مسؤولين عن رعاية وخدمة الرعية والعناية بهم كمّاً ونوعاً، أداءً للأمانة الملقاة على عواتقهم وبأقل تكلفة مالياً ووقتاً وجهداً إذ لا سبيل للتحرر من أسر الروتين الممل والأوراق المطلوبة بتكرار عجيب ، بدون حيازة تقنية المعلومات وحسن استغلالها .

ولا يمكن أن يصبح الموظف قوياً دون تحصيله لمجموعة من المعارف التي يحتاجها وذات العلاقة بما يقوم به من مهام فينعكس ذلك على أدائه وإنتاجيته .

لقد اهتم الدين الإسلامي بعملية التدريب اهتماماً كبيراً عن طريق اهتمامه بالعلم والحث عليه وتكريم العلماء درجات تليق بمستوياتهم إذ يقول الحق تبارك وتعالى :

﴿ .. وقل ربي زدني علما ﴾

من الآية ١١٤ : سورة طه .

﴿ يرفع الله الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات . . . ﴾

من الآية ١١ : سورة المجادلة .

وبهذا أصبح التدريب مطلباً إسلامياً ، والاستجابة إليه عبادة، والإخلاص في إعداده والاستفادة من برامجهِ تقرباً إلى الله سبحانه وتعالى وزلفى .

(٢) أهداف التدريب :

من أهم الأهداف التي يسعى التدريب الإداري في الإسلام إلى تحقيقها الآتي : -

١- تعليم الموظف وتبصيره بما يحتاجه من مهارات ومعرفة يحتاجها في عمله ، وأن هذا يجعله متميزاً على من دونه في هذه المهارة أو المعرفة . . والمولى عز وجل يقول مستكراً :

﴿ . . . هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ﴾

من الآية ٩ : سورة الزمر .

والجواب معروفٌ مسبقاً وهو : لا يستويون .

٢- تمكين الموظف من أداء مهام عمله أداءً متقناً كما أشار إلى ذلك المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه في قوله:

(إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) .

٣- تشجيع الموظف على أن يقوم بعمله خير قيامٍ أملاً في تحسين سجل حسناته عند خالقه عزّ وجلّ الذي يقول :

﴿ . . . إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً ﴾

من الآية ٣٠ : سورة الكهف .

٤- القضاء على المشاكل الإدارية أو الفنية التي تعترض العمل أو التخفيف منها من أجل تسهيله وتيسيره استجابة لدعوة الرسول عليه الصلاة والسلام الذي يقول :

(يَسْرُوا وَلَا تَعْسُرُوا وَيُسْرُوا وَلَا تَتَقَرُّوا) . ^(١)

وبالتغلب على العقبات الإدارية أو الفنية أو كليهما يصبح الأداء الإداري ميسراً وتعامل الجمهور معه سهلاً .

^(١) الزبيدي ، مختصر صحيح مسلم ، ط ٥ ، ج ١ ، ص ٣٩ ، حديث رقم ٦٣ .

٥- إيجاد تعاونٍ جماعيٍّ فعّالٍ بين الموظفين وتنشيطه نتيجة توافر المهارات والمعلومات بينهم بشكلٍ يكمل بعضها بعضاً وأن هذا التعاون مطلوبٌ شرعاً لقوله تعالى :

﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ . . ﴾

من الآية ٢ : سورة المائدة .

والقرآن الكريم يزخر بآياتٍ تدرب المؤمنين على السلوك الفاضل والتقوى وحُبِّ الخير والعمل الصالح ومن الصعب جداً جمع كل هذه الآيات في هذه الفقرة ولكن يمكن الإشارة إلى بعضها التي تجمع بين حاستي السمع والبصر لتشدَّ انتباه المستمع وتعرض أمامه صورةً حيّةً مثل قوله تعالى :

﴿ مثل الذين ينفقون أموالهم في سبيل الله كمثلِ حبةٍ أُنبِتَتْ سَبْعَ سنابلٍ في كل سنبلَةٍ مائة حبةٍ والله يضاعف لمن يشاء والله واسعٌ عليم ﴾

من الآية ٢٦١ : سورة البقرة .

وأسلوب الانتباه في قوله تعالى :

﴿ وأما من خَفَّتْ موازينه فأُمَّهُ هالويةٌ . وما أدراك ما هيةٌ . نارٌ حاميةٌ ﴾

الآيات ٨-١١ : سورة القارعة .

وأسلوب استفهامٍ إقْراريٍّ مثل أن ينهي الموضوع باستفسارٍ يريد به الإقرار مثل قوله تعالى :

﴿ قُلْ أَرَأَيْتُمْ إِنْ أَصْبَحَ مَاؤُكُمْ غَوْرًا فَمَنْ يَأْتِيكُمْ بِمَاءٍ مَعِينٍ ﴾

الآية ٣٠ : سورة الملك .

﴿ أَلَيْسَ ذَلِكَ بِقَادِرٍ عَلَى أَنْ يُحْيِيَ الْمَوْتَى ﴾

الآية ٤٠ : سورة القيامة .

﴿ أَلَيْسَ اللَّهُ بِأَحْكَمَ الْحَاكِمِينَ ﴾

الآية ٨ : سورة التين .

(. . .) ومثل الجليس الصالح كمثل صاحب المسك إن لم يصبك شيءٌ منه أصابك من ريحه . ومثل جليس السوء كمثل صاحب الكير إن لم يصبك من سواده أصابك من دخانه (^(١)) . كذلك تحدث عن المؤمن الذي يقرأ القرآن وشبهه بالأتربة ريحها طيبٌ وطعمها طيبٌ ، والذي لا يقرأ القرآن كالتمر طعمها حلوٌ ولا ريح لها والمنافق الذي يقرأ القرآن . . . وهكذا .

ثم ينتقل عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه إلى التدريب الميداني ويأخذ المغتربين إلى جيفة حمارٍ ويقول لهما : (انزِلا . فَكَلَا

^(١) المطلوب عند سماع هذه الآيات هو الإجابة بـ " بلى . وأنا على ذلك من الشاهدين " كجواب للآية أو لجزء من الآية يبدأ بـ " أليس " والإجابة بـ " الله رب العالمين " كجواب لما يبدأ بـ " فمن " أو " من " ولذلك علاقة بالله تعالى .

(^(١) السجستاني ، سنن أبي داود ، ج ٥ ، ص ١٦٦ ، ص ١٦٦ - حديث رقم ٤٨٢٩ .

من جيفة هذا الحمار) فيستغربا فيقول لهما : (فما نلّئُما من أخيكما
أنفأ أشدُّ أكلأ منه)^(١) إشارة إلى أنهما اغتابا أخوا لهما في الدين .

(٣) وسائل التدريب : Training Instruments

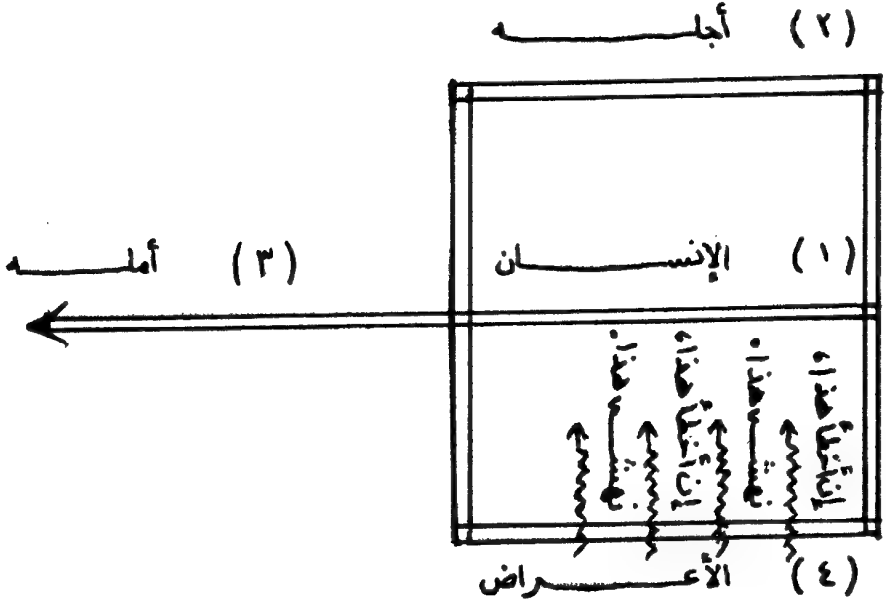
إن هناك وسائل عديدة للتدريب كالمناقشة الجماعية والندوات والاجتماعات وحضور المؤتمرات والدورات العلمية والبرامج التي تقوم بها المدارس والمعاهد والكليات الداخلية والخارجية وغير ذلك . . . وإن اهتمام الإسلام بتنمية قدرات الموظف على القيام بمهام عمله على الوجه المطلوب تجسّد منذ فجر الإسلام بعناية النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه بمن يستعملهم عمالاً وقضاةً وأمراء لخدمة المسلمين ، فقام بتدريبهم من خلال إسداء النصائح والإرشاد والتوجيه السديد لهم أفراداً وجماعات .

ولقد اتبع الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أساليب راقية جداً للإيضاح تعتبر من وسائل التعليم التي لم يعرفها الفكر الحديث إلا في القرن العشرين منها على سبيل المثال وليس الحصر . . الآتي :-

فعن ابن مسعود رضي الله عنه قال خطّ النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه خطاً مربّعاً ، وخطّ خطاً في الوسط فقال : (هذا الإنسان وهذا أجله محيطٌ به - أو قد أحاط به - وهذا الذي هو

(١) الصابوني ، مختصر تفسير ابن كثير ، ج ٣ ، ص ٣٦٦ .

خارج أمله ، وهذه الخطوط الصغار الأعراض ، فإن أخطأه هذا نهشه هذا ، وإن أخطأه هذا نهشه هذا (رواه البخاري والترمذي وابن ماجه .^(١) النموذج النبوي



وشرح هذا النموذج النبوي وفقاً لما جاء في الحديث هو كالاتي :

The Prophet Model Explanation

- ١- الخط المستقيم الذي في وسط المربع يمثل الإنسان .
- ٢- والمربع بأضلاعه يمثل الأجل المحيط بالإنسان .
- ٣- والخط المستقيم الخارج من يسار المربع هو الأمل قريباً كان أو بعيداً .

^(١) المنذري ، الترغيب والترهيب ، ج ٤ ، ص ٢٤٤ .

الشكل الذي نقله المنذري مستطيل بينما الشكل أعلاه هو حسب ما جاء في الحديث نصاً ، علماً بأن هناك أشكالاً مستطيلة أخرى وردت في كتب السنة مثل : فتح الباري شرح صحيح البخاري " لابن حجر العسقلاني " ، ج ١١ ، كتاب الرقاق : باب الأمل ، ص ص ٢٣٥ - ٢٣٧ .

٤- الخطوط التي تخترق مربع الأجل لتصل الإنسان من أي جانبٍ
تمثل الأعراض كالإخفاق والمرض والعزلة وأخيراً الموت .

ومعنى الحديث الشريف بنموذجه الإيضاحي هو أن الإنسان
مهما صارع الحياة من أجل البقاء ومهما طمح إلى تحقيق آماله فإنه
لا محالة هالكٌ . . وإنه بالإضافة إلى توضيح الأمل قريباً كان أو
بعيداً نصب عينيه وحشد كل طاقاته لتحقيقه إلا أنه يجب أن يتذكر
بأن الموت بالمرصاد عاجلاً أو آجلاً وكفى بالموت عظةً فهو قاصم
الجبارين ومذل المتكبرين والمتغطرسين فالويل للمكذبين ثم الويل
للغافلين .

إن الكفاءة في العمل والقدرة عليه شرطٌ من شروط الأهلية
للعمل في الإسلام الذي يأمر في نفس الوقت بإحسان العمل وإتقانه
وهو لا يتأتى بدون التعلم والتدريب على يد المهرة المحسنين ، وما
لا يتم الواجب إلا به فهو واجبٌ . فينبغي التدرّب لا لمجرد العمل
على أي وجهٍ كان ، بل لإتقانه وإحسانه والاجتهاد في تجويده (١) مما
يتطلب عدم الفصل بين العلم والعمل . ويروى عن معمر عن عطاء
بن السائب عن ابن عبد الرحمن السلمي قال :

(إذا كنا نتعلم العشر من القرآن لم نتعلم العشر التي بعدها حتى نتعلم
حلالها وحرامها وأمرها ونهيها) . (٢)

(١) البنا والعناني ، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العصر الحديث ، ص ص ١٠٨ - ١١٠ . (بتصرف) .

(٢) ابن همام الصنعاني ، مصنف عبد الرزاق ، ج ٤ ، ص ٤٩٣ ، حديث رقم ٨٦٠٤ ، (منقول من المرجع السابق) .

وهذا يعني أن التدريب السطحي مرفوضٌ في الإسلام لأنه يؤدي إلى نتيجةٍ سطحيةٍ غير مُجديةٍ .

إن أسلوب الوعظ الذي يمارسه العلماء في خطب الجمعة واللقاءات الموسمية يعتبر من الأساليب الراقية للتدريب الجماعي الذي يتلقاه المسلم بصفةٍ دوريةٍ لترشيد سلوكه والذي يقبل عليه المسلم إقبالاً ذاتياً كمنسك من مناسك العبادة . . فيسمع من الإمام الأحكام من كتاب الله الكريم ومن سنة رسوله الأمين عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ما يبين الحلال ويأمر به والحرام ويحذر منه ، فيستقي معلوماتٍ قد يتأثر بها فيراجع حساباته مع الخالق عز وجلّ ويصحح أسلوبه في العمل والتعامل مع الآخرين .

(٤) آداب التدريب في الإسلام Islamic Training Moralities

للتدريب في الإسلام آدابٌ مهمةٌ ينبغي الاعتناء بها وهي صنفان . . صنفٌ يخص المدرب ، وآخر يخص المتدرب .

آداب المدرب كثيرةٌ منها :

١- الخشية من الله عز وجل : والخوف منه مما يجعل المدرب مخلصاً في عمله ويؤمن بأنه يتعبد الله به ويتقرب إليه والله تبارك وتعالى يقول :

﴿ . . . إنما يخشى الله من عباده العلماء . . . ﴾

من الآية ٢٨ : سورة فاطر .

٢- الأمانة في التعليم : وهي ألا يكتّم ما آتاه الله تعالى من العلم والمعرفة التي يجب أن يوصلها إلى المتدرب بكل وضوح . . . ويقول الحق عزّ وجلّ :

﴿ ولا تلبسوا الحق بالباطل وتكتُموا الحق وأنتم تعلمون ﴾

الآية ٤٢ : سورة البقرة .

وأن يعامل المتدّربين بالعدل والإحسان .

٣- نقل معلومات المعرفة إلى المتدرب بالتدريج : وذلك على مراحل تمهيديةٍ فعاديةٍ فمهمّةٍ ثم الأهم . . . وهكذا جاء الدين الحنيف وأحكامه شيئاً فشيئاً ، وهكذا علم الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه الدعاة بأن يدعو الناس إلى شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله فإن استجابوا فيدعوهم إلى الصلاة ثم الزكاة والصيام وأخيراً حجّ البيت الحرام لمن استطاع إليه سبيلاً .

٤- العمل بما يُعلم : أي ينبغي على المدرّس { المعلم } أن يكون قدوةً حسنةً للمتدربين { الطلاب } ، وأن يمثّل لما يأمر به وينهى عنه ، والله تبارك وتعالى يقول :

﴿ يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون . كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون ﴾ .

الآيتان ٢-٣ : سورة الصف .

٥- التواضع : وهو البعد عن العُجْب والغرور الذي ينفخه الشيطان في الإنسان فيتوهم المدرب بأنه أعلم الناس ، ولا يقارعه أحدٌ في علمه وتخصصه ، فيصيبه الكِبَر والخِلاء متناسياً قوله تعالى :

﴿ . . . وما أُوتِيتُمْ من العلم إلا قليلاً ﴾

من الآية ٨٥ : سورة الإسراء :

٦- الرَّفْقُ : وهو أن يعطفَ على المتدرب ويشفقَ عليه ويقدرَ ظروفه ويقللَ عثرته بعيداً عن الغلظة والتشدد ، والرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه يقول :

﴿ إن الله يحب الرفق في الأمر كله ﴾ (١) .

٧- الكفاءة والمهارة : وهي أن يكون مؤهلاً تأهيلاً جيداً في مجال عمله وقمينا بأن يكون مدرباً ولديه من المهارة ما يمكنه من تذليل الصعب وتوضيح الغامض من المعلومات للمتدرب فيفترض فيه الحفظ والعلم لأن فاقده الشيء لا يعطيه .

٨- عدم الاختلاء بالمرأة : إذا كانت هناك متدرباتٌ وجب عليه أن يفصلهن عن المتدربين ويستعين بنظام دائرة التلفزيون المغلقة ، ولا بأس للضرورة القصوى من أن يدربنهن مباشرة شرط ظهورهن بالمظهر الشرعي في لباسهن كالتدريبات الطبية والحاسوبية (كمبيوتر) وما شابه ذلك إذالم تتوفرُ مدرّبةٌ، أما

(١) البخاري ، صحيح البخاري ، ج ٤ ، ص ١٩٠٥ ، حيث رقم ٦٠٢٤ .

الاختلاء فلا يجوز مطلقاً إذ أن النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه يقول :

(لا يَخْلُونَ رجلٌ بامرأةٍ إلا كان الشيطان ثالثهما) . (١)

٩- **التأكد من فهم المتدرب له :** أي أن يستعمل عدة أساليب تكشف له حقيقة استيعاب الطلاب له وفهم موضوع الدرس لكي ينتقل إلى الأجزاء الأخرى ، والرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه كان يختبر أصحابه بمسائل ليتأكد من فهمهم لما بيّن مثل قوله لهم :

(إن من الشجر شجرة لا يسقط ورقها ، وإنها مثل المسلم .
حدثوني ما هي ؟) (٢)

وجواب ذلك هو النخلة .

أما آداب المتدرب فأهمها الآتي :

١- **الصدق في الرغبة للتعلم . .** أي أن تكون نية المتدرب صادقة ورغبته قوية في الحصول على المعلومات التي يتضمنها برنامج التدريب ، وأنه في حاجة ماسة لها وإن إلحاح نبي الله تعالى موسى على الخضر عليهما السلام لينهل من علمه لصورة واضحة على رغبته الأكيدة في ذلك إذ يقول المولى جلّت قدرته

(١) ابن سورة ، الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، ج ٣ ، ص ٤٧٤ ، حديث رقم ١١٧٣ .

(٢) البخاري ، صحيح البخاري ، ج ١ ، ص ٤٦ ، حديث رقم ٦١ .

على لسان نبيه :

﴿قال له موسى هل أتبعك على أن تعلمني مما علّمت رشداً﴾

الآية ٦٦ : سورة الكهف .

٢- الصبر والمثابرة في طلب العلم . . أي على المتدرب أن يتحلّى بالجلد والاجتهاد فمن طلب العلا سهر الليالي . . . ويكفي معرفة مدى صبر وإصرار نبي الله موسى على أن يتعلم من الخضر عليهما السلام عندما أخبر الله عزّ وجلّ عنهما في الآتي :

﴿ قال إنك لن تستطيع معي صبراً . . . قال ستجدي إن شاء الله صابراً ولا أعصي لك أمراً ﴾

الآيتان ٦٧ و ٦٩ : سورة الكهف .

وإن من علامات الصبر تجاؤب الطالب مع أستاذه وطاعته فيما يكلفه به ويوجّهه من أجل ترسيخ المعلومات المحددة .

٣- حسن الأدب مع المعلم واحترامه . . أي على المتدرب أن يتخلق بأخلاق طالب العلم فيحترم معلمه ولا يقطّب وجهه في وجهه ، وأن يعرف له حقه ويلزم الهدوء والصمت أثناء الدرس ، ولا يتحدث إلا بإذنه ، وأن لا يتسبب في إزعاج الآخرين فإن في هذا خروجاً عن معايير حسن الأدب والتوقير . . والنبي عليه والسلام وعلى آله وصحبه يقول :

(ليس مِنَّا من لم يجِلَّ كبيرنا ويرحمُ صغيرنا ويعرفَ لعالمنا
حقه) . (١)

٤- الجِد والاجتهاد . . أي على المتدرب أن يستذكر دروسه أولاً
بأول ويحلّ الواجبات المكلف بها . وأن يعطي اهتماماً بالغاً لما
يتدرب من أجله فيستفيد ويصبح قوياً في معلوماته وأقدر على
أداء عمله مما كان عليه في السابق عملاً بمعنى الحديث المؤمن
القويّ خيرٌ من المؤمن الضعيف .

٥- الرجوع إلى معلّمه عند الاستيضاح . . أي لا يعتمد على
تفسيره الشخصي فيما لا يعلم لأن الله سبحانه وتعالى يقول :

﴿ . . . فاسألوا أهلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾

من الآية ٧ : سورة الأنبياء .

وهذا أمرٌ شاملٌ يقضي بضرورة سؤال أهل التخصص والخبرة
والعلم في حالة عدم معرفة الحكم أو للتأكد من المعلومات صحيحة أم
غير صحيحة وما شابه ذلك .

٦- احتساب التدريب لله تعالى . . وهو أن تكون نية المتدرب
{الطالب} خالصةً لله تعالى وأن يكون هدفه من تحصيل العلم
خدمة دينه وأمتّه . ويروى عن الحسن رضي الله عنه أنه قال
قال النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

(١) المناوي ، فيض القدير شرح كتاب الجامع الصغير ، ج ٥ ، ص ٣٨٩ ، حديث رقم ٧٦٩٤ .

(من جاءه الموتُ وهو يطلب العلم ليُحييَ به الإسلام ، فبينه وبين النبيين درجةٌ واحدةٌ في الجنة).^(١)

وإن هذه النية الطيبة تكسبه رضا الله تعالى حتى وإن أخفق في امتحانات دروسه .

٧- الاهتمام بالوقت . . أي على المتدرب عدم إضاعة الوقت فيما ليس فيه فائدة وعليه استغلاله استغلالاً كاملاً بما يعود عليه بالنفع الكبير من خلال متابعة دروسه يوماً بيوم وعدم التسويف في الاطلاع والمراجعة للمعلومات حتى لا تتراكم عليه فيمل منها وينصرف عنها ، كما يقال : الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك . . ويقول الشاعر البستي :^(١)

إذا مرّ بي يومٌ ولم اتخذْ يداً

ولم اكتسبْ علماً فما ذاك من عمري

وبما أن الإسلام يدعو إلى الأفضل فإن أي برامج للتدريب شرقية أو غربية يجب أن تحظى بالقبول التام والدعم من جميع المستويات المؤثرة ، طالما أنها مشروعة ومُعَدَّة إعداداً جيداً للعمل على زيادة كفاءة الموظف وإتقان أدائه ، وذلك بناءً على القاعدة الفقهية التي تقول : ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب شرعاً .

^(١) الدارمي ، سنن الدارمي ، ج ١ ، ص ١٠٠ .

^(٢) حميس ، الشوارد ، ج ١ ، ص ٢٠٩ .

هذا وفي الفصل الحادي عشر سيتم الحديث عن الخلافة
كوظيفةٍ قياديةٍ عُلِّيا للأمة ، والتي بدونها يصعب التّكهن بحياة
الشعوب المسلمة حياةً طيبةً في عصر ظهرت فيه التكتلات الدولية
على اختلاف أنواعها الإقليمية والاقتصادية والسياسية .

مراجع الفصل العاشر

10th . Chapter References

١- إبن حجر العسقلاني ؛ أحمد بن علي ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، إعداد : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج ١١ ، بيروت : دار المعرفة للطباعة والنشر ، (د . س .) .

٢- إبن سورة ؛ أبو عيسى محمد بن عيسى ، الجامع الصحيح هو سنن الترمذي ، ج ٣ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م .

٣- إبن همام الصنعاني ؛ أبو بكر عبد الرزاق ، مصنف عبد الرزاق ، تحقيق حبيب الرحمن الأعظمي ، ط ١ ج ٤ ، بيروت : المكتب الإسلامي ، ١٣٩١هـ / ١٩٧٢م .

٤- البخاري ؛ الحافظ أبو عبد الله محمد بن إسماعيل ، صحيح البخاري ، ط ١ ، ج ١ و ٤ ، بيروت : المكتبة العصرية ، ١٤١٧هـ / ١٩٩٧م .

٥- البنا ؛ جمال والعناني ؛ حسن صالح ، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العصر الحديث ، القاهرة : المعهد الدولي للبنوك الإسلامية ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٣م .

٦- خميس ؛ عبد الله بن ، الشوارد ، ج ١ ، الرياض : دار اليمامة للبحث والترجمة النشر ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤ .

٧- الدارمي ؛ أبو محمد عبد الله بن عبد الرحمن ، سنن الدارمي ، ج ١ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، (د. س .) .

٨- الزبيدي ؛ زين الدين أحمد بن عبد اللطيف ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : إبراهيم بركة ، ط ٥ ، ج ١ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢ م .

٩- زين الدين ؛ أحمد بن عبد اللطيف ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : إبراهيم بركة ، ط ٥ ، ج ١ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢ م .

١٠- السجستاني ؛ أبو داود سليمان بن الأشعث ، سنن أبي داود ، ط ١ ، ج ٥ ، حمص " نشر وتوزيع محمد علي السيد ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٩ م .

١١- الصابوني ؛ محمد علي ، مختصر تفسير ابن كثير ، ج ٣ ، دمشق : دار القرآن الكريم ، ١٣٩٦هـ .

١٢- المناوي ؛ محمد المدعو بعبد الرؤوف ، فيض القدير شرح كتاب الجامع الصغير ، ط ٢ ، ج ٥ ، بيروت : دار المعرفة للطباعة والنشر ، ١٣٩١٤هـ / ١٩٧١ م .

١٣- المنذري ؛ الحافظ محمد بن زكي الدين ، الترغيب والترهيب،

تعليق : مصطفى محمد عمارة ، ج٤ ، قطر : إدارة إحياء

التراث الإسلامي .

الفصل الحادي عشر

الخلافة

Caliphate

قال عمر رضي الله عنه :

(من وَلِيَ أمر المسلمين فهو عبْدٌ للمسلمين ، يجب عليه لهم ما
يجب على العبد لسيِّده)

ابن الجوزي ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، ص ٧٣ .

تمهيد : Preface

لقد كان التدريب موضوع الفصل السابق " العاشر " ، أما الحديث في هذا الفصل فهو عن الخلافة . والخلافة موضوعٌ إداريٌّ وسياسيٌّ حيويٌّ وقد يبدو لبعض الناس أنه موضوعٌ عقيمٌ وسببٌ لضياح الوقت في دراسته أو مناقشته . . ولقد غابت شمس الخلافة الإسلامية مع انفراط عقد الأمة الإسلامية التي نجح أعداؤها في اختراق صفوفها وتمزيقها إلى أممٍ (دويلات) هزيلةٍ . . وبالتالي لن تشرق شمس الخلافة مرةً أخرى إلا بالرغبة الحقيقية للمسلمين قادةً وجماعاتٍ وأفراداً في العودة إلى نظام البيت الواحد والأسرة الواحدة . . وفي هذا الفصل سيكون مبحثان ، هما :

المبحث الأول:

- ١- مفهوم الخلافة .
- ٢- أهميتها .
- ٣- صفات الخليفة الخلقية والحكمية .
- ٤- أهل الحل والعقد .
- ٥- دور المرأة ودور غير المسلم .
- ٦- تعيين الخليفة .
- ٧- موجبات عزل الخليفة .

المبحث الثاني :

- ١- واجبات الحاكم المسلم وحقوقه .
 - ٢- حدود سلطاته .
 - ٣- أعوانه .
 - ٤- الوضع الراهن .
- وفي نهاية الفصل يوجد عرضٌ للمراجع .

المبحث الأول

(١) مفهوم الخلافة : Caliphate Concept

وهي مشتقة من خَلَفَ - بفتح اللام - وتعني جاء عقب فلان وحلّ محله ، والخلافة هي الإمامة العظمى والإمارة الكبرى ، وتختلف عن المُلْك . . وها هو أحد رواد الفكر الإداري والسياسي في الإسلام يعطي مفاهيم واضحة للمُلْك الطبيعي والمُلْك السياسي ثم الخلافة : فيقول : (١)

" المُلْك الطبيعي هو حَمْلُ الكافة على مقتضى الغرض والشهوة " .
" المُلْك السياسي هو حَمْلُ الكافة على مقتضى النظر العقلي في جلب المصالح الدنيوية ودفع المضار " .

" والخلافة هي حَمْلُ الكافة على مقتضى النظر الشرعي في مصالحهم الأخروية والدنيوية الراجعة إليها إذ أحوال الدنيا ترجع كلها عند الشارع إلى اعتبارها بمصالح الآخرة ، فهي في الحقيقة خلافة عن صاحب الشرع في حراسة الدين وسياسة الدنيا به " .
وحتى لا يُفهم من نصّ ابن خلدون بأنه حيّد النشاط العقلي في وظيفة الحكم والإدارة للخلافة في الإسلام ، فإنه بالإمكان اقتراح مفهوم وسطٍ يجمع بين الصالح من هذه المفاهيم وهو : أن الخلافة هي قيادة

(١) ابن خلدون ، المقدمة ، ص ١٩١ .

الأمة الإسلامية بمقتضى النظر العقلي الشرعي الواجب توظيفه
لخدمة الدين وحراسته وإدارة مصالح الدنيا بمقتضاه تحقيقاً لعبودية
الإنسان للمعبود الواحد الديان وامتنالاً لقوله تعالى :

﴿وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون﴾

الآية ٥٦ : سورة الذاريات .

والمقصود بالنظر الشرعي هو توظيف الطاقات العقلية المقيدة
بالشرع الحنيف لأن الإسلام لا يدعو إلى تعطيل العقل البشري بل
إلى استخدامه وتطويع ملكاته لخدمة الأمة في إطار الشريعة الغراء
... هذا ما جعل الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه
يتَهَلَّل بِشَرًّا عندما سأل معاذ الذي أرسله إلى اليمن : بِمَ يَقْضِي ، إذا
لم يجد حُكْمًا في الكتاب ولا في السنة ، فأجاب معاذ " اجتهد ولا آلوا"
فَحَمَدَ النَّبِيُّ رَبَّهُ بأن شرح الله صدر معاذ لما يحبه الله ورسوله .

(٢) أهمية الخلافة : Caliphate Importance

وبما أن ولاية الناس تعتبر من واجبات الدين الذي لا يقوم إلا
بها ، فقد كان من الضروري وجود قائدٍ لكل جماعةٍ ، ويحذر
المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه من الغفلة عن
ذلك أو الاستخفاف به بقوله :-

(لا يحلّ لثلاثة يكونون بأرض فلاةٍ من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم)^(١)

فإذا كان الحديث الشريف لا يجيز لتجمع صغير مثل هذا - ثلاثة أشخاص - أن يتم دون أن يكون عليهم أميرٌ لتجنب أي شقاقٍ قد يحدث بينهم ولضمان وحدتهم، فإنه يعني بالضرورة وجوب وجود قائدٍ على التجمع الأكبر - وهو المجتمع - لضمان القيام بما أمر به الدين من خيرٍ وعدلٍ وجهادٍ وأمرٍ بالمعروف ونهيٍ عن المنكر وما شابه ذلك من نشاطات لا تتحقق بدون ولايةٍ لها سلطة الحكم والإدارة . . وذلك هي الخلافة التي تقيم الدين وتسسوس العباد والبلاد بمقتضاه .

والخلافة أصلٌ من أصول الحكم في الإسلام وهذا ما اتفق عليه معظم العلماء ، السلف والخلف إلا النزر اليسير . كما اتفقوا على " أنها من فروض الكفاية كالجهد في سبيل الله ، وطلب العلم ، فإذا قام بتلك الفروض - أو الواجبات - من هو أهلها من الأمة الإسلامية سقط فرضها على الكافة ، وإن لم يبق بها أحدٌ كان الإثم أو الوزر واقعاً على فريقين من الأمة :

أحدهما : أهل الاختيار، أي من لهم حق أو انتخاب الخليفة .
الثاني : أهل الإمامة ، أي من تتوافر فيهم شروط الإمام أو الخليفة وليس على من عدا هذين الفريقين من الأمة في تأخير الإمامة

^(١) ابن حنبل، المسند ، ج ٢ ، ص ١٧٧ .

حَرَجٌ وَلَا إِثْمٌ" ^(١) ، وأن هذا الاعتقاد على مسألة الخلافة على المسلمين هو لعلماء السنة والشيعة على السواء إلا أن الشيعة أكدوا على مسألة الخلافة أو الإمامة بأن جعلوها ركناً من أركان الإسلام نظراً لأهميتها القصوى في حياة المجتمع المسلم .

(٣) صفات الخليفة : Caliph Characters

إن للحاكم صفاتٍ ثلاثةٍ خَلْقِيَّةٌ وَخُلُقِيَّةٌ وَأُخْرَى حُكْمِيَّةٌ تُعَدُّ شروطاً أساسيةً لقبوله كحاكمٍ شرعيٍّ للبلاد ناقشها الكتاب قديماً وحديثاً مثل الفقيه الماوردي وابن تيمية وابن القيم وغيرهم .. فمن الصفات الخَلْقِيَّةِ التي يمكن مناقشتها الآتي : -

١- سلامة الحواس من أي نقصٍ يمنع من الإمامة كسلامة السمع والبصر والعقل وخلوها من أي أمراضٍ مستديمةٍ تكون مبرراً لبطلان الإمامة ، علماً بأن هذا لا يشمل اعتلال الشم أو الذوق للذين لا يؤثران في الرأي والعمل .

٢- سلامة الجوارح من أي نقصٍ يعيق عن العمل وبالتالي يمنع الإمامة كذهاب اليدين أو الرجلين مما يسبب له عجزاً واضحاً في القيام بمهام الحكم ، وكذلك إذا أصابه تشوّهٌ يعاب به وَيُزْدَرَى فتنقل هيبته ، وبالتالي يحدث نفورٌ عن طاعته ، وهذا كله مما يمنع الإمامة .

^(١) الصعدي ، الإسلام والخلافة في العصر الحديث ، ص ١٧٣ .

٣- الصحة العامة : وهي أن تكون عافيته جيدةً تعينه على إدارة شؤون الحكم ، لأن معتل الصحة يفتقر إلى أهم مقومات مباشرة الأمور بنفسه ولا سيما إذا كانت علته مستديمةً وتعيقه عن التفكير السليم والحركة السليمة ودراسة القضايا والبتّ فيها .
فالحاكم المريض جعله الله تعالى في صف الأعمى والأعوج إذ لا حرج عليه ، وقد قيل العقل السليم في الجسم السليم ، فهذا يوجب على الإمام أن يتمتع بصحةٍ طيبةٍ يستطيع بها القيام بواجبات الحكم ومقاليده .

ومن الصفات الخُلُقية الآتي :

١- الإسلام : أي يجب على الحاكم ان يكون مسلماً إذ لا ولاية لكافر على المسلمين لقوله تعالى :

﴿ لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ .. ﴾

من الآية ٢٨ : سورة آل عمران .

وقوله تعالى :

﴿ .. وَلَنْ يَجْعَلَ اللَّهُ لِلْكَافِرِينَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ سَبِيلًا ﴾

من الآية ١٤١ : سورة النساء .

٢- سلامة العقيدة والفكر : أي أن الحاكم يجب أن يحمل في أعماقه العقيدة الإسلامية الصحيحة مُبرّاةً من أي نوعٍ من أنواع الشرك والضلال ، وأن يكون له فكرٌ سويٌّ مستنيرٌ بعيدٌ كل

البعد عن الزيف والتشويه والانحراف والشذوذ المعلن حتى يظل في عيون الرعية الإمام القدوة والحارس لدينهم والراعي لدنياههم والقائم على شؤونهم عقيدةً وفكراً وممارسةً . فالإمام أو الحاكم الذي يستخف بأمور الدين ويستخف علناً بالقرآن الكريم أو بالسنة الشريفة تكون عقيدته متذبذبةً وانتماؤه ضعيفاً ، ويبقى القول السائد وهو : " الشخص الذي لا خير فيه مع ربه يكون - بالأحرى - لا خير فيه مع غيره " وبالتالي فهو شخصٌ لا يؤتمن على مقدرات الأمة وخيراتها.

٣- الرجولة الراشدة : ويقصد بالرجولة - هنا - الذكورة إذ لا تعطى الإمامة إلى امرأة ، وهذا ليس انتقاصاً لقدرها كما يتوهم بعض الناس ، وإنما حفاظاً على مكانتها وصونهاً لشرفها ومراعاةً لدورها الأساسي في المجتمع كراعيةٍ لأسرتها وخادمةٍ لبنات جنسها ، علماً بأن الإسلام قد أعطاها حقوقاً قلَّ أن توجد مثلها في نظامٍ قديمٍ أو حديثٍ . وأن هذا الدور للرجل هو امتدادٌ طبيعيٌّ لدوره في أسرته . . فكما هو ولي الأمر والمسؤول الأول في داخل بيته وبين أسرته ، فهو أيضاً المسؤول الأول في البيت الكبير والأسرة الكبيرة وهو المجتمع والدولة . كما أن الرجولة - هنا - مقرونةٌ بالرشد ويقصد به النضج ، وهو ليس البلوغ (النضج البيولوجي) فحسب ، وإنما يعني أكثر من هذا فهو يشمل الوعي والعقلانية في التصرفات والموضوعية في

القرارات إذ لا ولاية لصبي ولا لمجنونٍ أو مَعْتُوهِ أو من به
سفهٌ أو مجونٌ .

وأما الصفات الحُكْمِيَّة (Behavioral Characters) فمنها الآتي :

١- العلم الذي يؤهله للوصول إلى سُدَّةِ الحكم بكفاءةٍ وجدارةٍ لقوله
عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه : (. . فإذا ضَيَّعَتْ
الأمانة فانتظِرِ الساعة . قيلَ وما ضياعُها ؟ قال : إذا وُسدَ الأمر
لغير أهله فانتظِرِ الساعة) . (١)

وليس شرطاً أن يتوافر فيه العلم الذي اشترطه كلٌّ من الأئمة أبو
حامد الغزالي والجويني والمفكر ابن خلدون ونظراؤهم حيث
بالغوا في هذه الشروط وطالبوا بأن يصبح بعلمه من أهل
الاجتهاد بحيث لا يحتاج إلى استفتاء غيره في الحوادث التي
يتناولها ، وأن خلَّوَه من هذه المرتبة في العلم تجعله مقلداً مما
يستدعي الانتقاص من إمامته . . وإن هذا الرأي - وإن كان في
فترةٍ من الفترات الماضية سائداً - لا يعتبر مُجدياً ولا عملياً في
العصر الحديث نظراً لأهمية إمامه ببعض العلوم الحديثة
كالإدارة والعلاقات الدولية والدبلوماسية وأساسيات الحلال
والحرام والبدع والخرافات وضرورة رجوعه إلى أهل الذكر من
رجال الشورى في كل ما لا يعلمه حتى يتمكن من العمل بما
يعلمه لا بما يجهله فليس أخ علم كمن هو جاهلٌ .

(١) الزبيدي ، مختصر صحيح البخاري ، ط ٥ ، ص ٣٧ ، حديث رقم ٥٤ .

٢- التفرغ للحكم مقابل أجر معلوم : وهذا يقضي بعدم اشتغاله بالتجارة بأي وجهٍ من الوجوه المباشرة أو غير المباشرة حتى لا ينشغل بها عن أحوال رعيته إذ لا تجتمع مصلحتان في قلب مسؤولٍ : مصلحة خاصة ومصلحة عامة . . وفي حال وجودهما - افتراضاً - فإن المصلحة الخاصة - عادةً - تطغى على المصلحة العامة لأن الله تعالى فطر الإنسان على حب المال والتملك إذ يقول عز وجل :

﴿ وَإِنَّهُ لِحُبِّ الْخَيْرِ لَشَدِيدٌ ﴾

الآية ٨ : سورة العاديات .

ويقصد بالخير المال . . إن التاريخ الإسلامي في الإدارة والحكم يشهد بامتناع أبي بكر وعمر رضي الله عنهما عن ممارستهما التجارة إبان خلافتهما وهي التي كانا يمارسانها قبل ذلك . فكيف يتأتى لأمر المؤمنين الفاروق أن يعمل في التجارة وفي نفس الوقت يمارس أعماله كخليفة للمسلمين وهو الذي اعترض على خليفة رسول الله أبي بكر الصديق الجمع بين تجارته وخلافته للمسلمين . . ولما كان أجرهما (راتبهما) في الخلافة لا يكفيهما لحاجاتهما ، أجمع أهل الشورى بزيادة عطائهما بشكل يمنعهما من ممارسة التجارة ويتفرغان لهماوم الأمة وقيادتها . . وما ينطبق على قمة الهرم الإداري (الخليفة) ينطبق على وزرائه وموظفي الدولة إلى أدنى

مستوى في القاعدة . . والفقيه الماوردي يذكر حديثاً نبوياً عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه وهو : (إِذَا اتَّجَرَ الرَّاعِي هَلَكَتِ الرَّعِيَّةُ) .^(١) كما أن اشتغال الحاكم بالتجارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة فيه ضررٌ كبيرٌ لأنه يسبب فساداً خطيراً لأخلاقيات الموظفين الذين يتناولون عمليات تنظيم تجارته وإجرائاتها الجمركية والفنية والتسويقية والإدارية وما شابهها، فتأنس بها النفوس المريضة من موظفي الدولة ، فيتسابقون إلى خدمته أفراداً وجماعاتٍ وذلك سعياً لتحقيق مصالحهم الخاصة من بعده وتمكيناً لهم من العبث والفضول والظلم والإبتزاز لعامة الناس .

٣- ألا يستتف من تطبيق قاعدة " من أين لك هذا ؟ " ^(٢) على نفسه ليكون قدوةً لمعاونيه من الأمراء والوزراء وكبار منسوبي الجهاز الحكومي ، وأن يخضع بلا ترددٍ أو غشاضةٍ إلى تسجيل " براءة الذمة " فيبين لأهل الحل والعقد من أعيان البلاد ما لديه من أملاكٍ وعقارٍ وأموالٍ نقديةٍ وغيرها وذلك قبل مباشرته لشؤون الحكم حتى يتبين للجميع أنه لم يستغل سلطته كحاكمٍ في نهبِ أموال الأمة متى ما انتهت فترة حكمه أو توفّي ، وهذا ما عمل به الفاروق رضي الله عنه ، وما تطالب به المنظمة الدولية للشفافية في العصر الحاضر Transparency International

^(١) الماوردي ، أدب الوزير ، ص ٧١ .

^(٢) البرهان فوري ، كثر العمال ، ط ١ ، ج ٤ ، ص ٤٧٧ ، حديث رقم ١١٤٢١ .

Organization التي تركز على النقاء والنزاهة والحرص على المال العام .

٤- ألا يكون حريصاً على الإمامة ساعياً بكل الوسائل من أجل الوصول إلى سدة الحكم . . لأن المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يقول :

(إنّا لا نولّي هذا الأمر (أو العمل) أحداً سألناه ولا أحداً حوص عليه) . ^(١) ولا بأس من أن يقبل الترشيح وينتظر رأي أهل الحل والعقد من كبار علماء البلاد وأعيانهم ومشائخهم وأهل الصناعة والتجارة والفكر وأرباب الحرف الكبرى حتى تتم مبايعته على كتاب الله وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه لإقامة الدين وسياسة الدنيا بمقتضاه والعمل بكل جهد وإخلاص من أجل توفير الأمن والأمان في الداخل والخارج والرخاء والازدهار في شتى مجالات الحياة التعليمية والصحية والاقتصادية والاجتماعية ونحوها .

٥- العدل والإحسان: فالعدل كالسيف والإحسان غمده . . والعدل يعني النزاهة والأمانة بما يحقق النصفَ ونظر الحاكم إلى جميع الناس بعين المساواة وبدون تمييزٍ لقِربةٍ أو لونٍ أو عِرْقٍ أو لسانٍ أو مكانةٍ اجتماعيةٍ أو حتى دينٍ وخاصةً في الحقوق . . كما أن العدل يمنع الحاكم من كل أنواع الظلم والاستبداد

^(١) النيسابوري ، صحيح مسلم ، ج ٣ ، ص ١٤٥٦ ، حديث رقم ١٧٣٣ .

والمحابة والمحسوبية والمجاملات في الحق ومراعاة المصالح الخاصة لشخصه أو لذويه وأقربائه وأنصاره بما يحلّ حراماً أو يحرمّ حلالاً أو يحقّ باطلاً أو يُبطل حقاً ، إذ يُفترَضُ فيه أنه يخضع ويمتثل لكل ما أمر الله ورسوله به ونهى الله ورسوله عنه ، وألا تأخذه في الحق لومة لائم . أما الإحسان فهو العامل الملطّف لحدة العدل وصرامته فيترك الباب مفتوحاً لتصلح النفوس وتتدبر العقول وتتسع الصدور للزلات والهفوات غير المقصودة والفضل لمن عفى . . ونظراً لأهمية العدل والإحسان فإنه قد أمر الله تعالى بهما في كتابه الكريم قائلاً :

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ . . .﴾

من الآية ٦٠ : سورة النحل .

(٤) أهل الحل والعقد : The Elite Scholars

هناك عددٌ من الكتّاب الأفاضل المعاصرين^(١) ممن أشاروا إلى أنه لا وجود للمصطلح السياسي { أهل الحل والعقد } في الكتاب ولا في السنة بنصٍّ صريحٍ ، إلا أنه يتمثل في أهل الشورى الستة الذين حدّدهم الفاروق رضي الله عنهم . كما استخدم هذا المصطلح عددٌ غير قليل من العلماء والفقهاء منهم الفقيه الماوردي الذي سمّاهم بـ { أهل الحل والعقد } وسمّاهم أيضاً بـ { أهل الاختيار } الموكول إليهم

(١) القاسمي ، نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي ، ص ٢٣٢ .

اختيار الحاكم ، وفرض عليهم شروطاً معتبرة^(١) هي :

الأول : العدالة الجامعة لشروطها - مثل الأمانة والزهـد والورع والاستقامة ونحوها - .

الثاني : العلم الذي يُتَوَصَّلُ به إلى معرفة من يستحق الإمامة على الشروط المعتبرة فيها .

الثالث : الرأي والحكمة المؤديان إلى اختيار مَنْ هو للإمامة أصلح، ويتدبير المصالح أقوم وأعرف .

وأهل الحل والعقد بهذه الشروط الدقيقة هم كبار أعيان البلاد عدلاً وعلماً وحكمةً ووجهائها من أهل الفكر والصناعة والمال وممن يميل السواد الأعظم من الناس إليهم ثقةً وطاعةً وولاءً فيمثلون بذلك الشريحة الكبرى من الأمة في اختيار الحاكم خليفةً أو إماماً أو ملكاً أو رئيساً . وصحيحٌ أن أهل الحل والعقد المتمثلين في أعضاء مجلس الشورى الذين بايعوا الخليفة في المدينة المنورة كانوا يمثلون كافة الأمة في بقية الأمصار لأن الناس تبعٌ لأهل المدينة - كما قال الإمام مالك رحمه الله - إلا أن بيعتهم تلك كانت تعتبر البيعة الخاصة وهي مطلبٌ مهمٌ لتحقيق البيعة العامة . أما اليوم فوسائل الاتصال والمواصلات الحديثة المتاحة لا تعذر الاعتماد على أهل الحل والعقد الموجودين في العاصمة فقط إذ لابدّ من إتاحة الفرصة لجميع كبار

(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية ، ص ٦ .

رجال الدولة وأعيانها وعلمائها من كافة أقاليمها وأقطارها
للاشتراك في اختيار الرئيس المناسب للدولة .

دور المرأة : Woman Role

هل من الطبيعي إشراك المرأة في مجلس الحل والعقد والرأي ؟

لقد نادى بذلك بعض الكتاب الأفاضل^(١) مبررين ذلك
باعتقادهم في أن مشاركة المرأة في الحياة العامة اجتماعية كانت أو
سياسية ليست حقاً للمرأة بل هي واجبٌ عليها^(٢) . كما أن هناك
مبادئ إسلامية يشترك الرجل والمرأة فيها اشتراك مساواةٍ تامةٍ ،
ووجه القرآن الكريم الحديث للرجال والنساء في كل أمر من الأمور
وجعل على الجنسين واجباتٍ متساويةً سبق بها الإسلام الشرائع
الحديثة .^(٣) صحيح أن مجلس اللوردات البريطاني المكوّن من ألف
عضو خالٍ تماماً من النساء حفاظاً على طابعه التقليدي ، إلا أن هناك
من يرى أن الحياة السياسية الإسلامية يجب أن تكون متميزة عن
النظم الوضعية وأن عدم منح المرأة حقها السياسي في اختيار الحاكم
هو هضمٌ لها وإخلالٌ بمبدأ المساواة بين الرجل والمرأة حسب ما
حدّدته الشريعة الإسلامية .^(٤)

(١) الخالدي ، قواعد نظام الحكم في الإسلام ، ص ص ١٨٦-١٨٧ .

(٢) قطب ، بيعة النساء ، ص ٩٨ .

(٣) هيكل ، الحكومة الإسلامية ، ص ٤٧ .

(٤) خليل ، تولية رئيس الدولة . . . ، ص ٢٦٦ .

والحقيقة ليس من الضروري إشراك المرأة في عضوية أهل
الحل والعقد والرأي الموكل إليهم اختيار الحاكم وذلك لعدم مشروعية
اختلاطها بالرجال في واقع الحياة والذي بطبيعة الحال يعيقها من
الحصول على معلوماتٍ كاملةٍ عمّن يُتَوَقَّع ترشيحه ثم مبايعته . فأهل
الحل والعقد والرأي يتمتعون بفرصٍ أوفر وظروفٍ أسهل في الإلمام
بأكبر قدرٍ ممكنٍ من المعلومات العملية والشخصية أحياناً والعلمية
عن الشخص أو الأشخاص المزمع ترشيحهم لمنصب الخلافة أو
الرئاسة العليا وبالتالي اختيار الأفضل من بينهم ليتولى الأمر .. فمن
أين للمرأة أن تحصل على هذه المعلومات كما ينبغي إذا كانت
الفرص المتاحة لها أقل بل نادرةً في معظم الأحوال ؟ ! ثم إذا كان
للرجل حق القوامة على المرأة في المجتمع الصغير { الأسرة } فماذا
يمنع العلماء والمفكرين من أولي الألباب والنهَى من أن يكون لهم
حق القوامة أيضاً في الأسرة الكبيرة وهي الدولة ؟ ! إنه ليس من
الممكن لها أن تختار لأنها لا تملك مقومات الاختيار الخاصة
بالمعرفة التامة العلمية والعملية والشخصية للمرشحين لكرسي
الخلافة ، وبالتالي فلا داعي لها أن تباع ويكفي أن ينوب عنها
الرجال المختصون بهذه المهمة ويوفروا على المرأة هموم الاختيار
والتابعة لتتصرف إلى ما هو أهم ..

أما مبايعتهن لرسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله
وصحبه لم تكن سياسيةً وإنما دينيةٌ بحثةً بدليل أن رسول الله طلب

من مبايعيه في بيعة العقبة الثانية - وكانوا ثلاثة وسبعين رجلاً
وامرأتين - أن يختاروا منهم اثني عشر نقيباً وليس نقيباً لتمثيلهم
أمامه . وبما أنه لا توجد إشارة في التاريخ الإسلامي بأن المرأتين
قامتا أو لم تقوما بأي دور في عملية الاختيار، فإن الأرجح هو عدم
قيامها بأي دور يذكر في هذا الصدد لا سيما وأن حضورها مع الوفد
كان رمزياً جداً ولا يتعدى نسبة ٢٪ من حجمه وهو إشارة ضمنية
تعني ترحيب نساء المدينة المنورة بالمصطفى عليه الصلاة والسلام
وعلى آله وصحبه واعتناق الإسلام واتباع هديه . " فالمنهج
الإسلامي الذي قام على مساواة الرجل والمرأة في الإنسانية
وتكاملهما في وظائف الحياة ، يرفض مساواة { تُمَاتِلُ الأُنْدَادَ } التي
سادت الدعوة إليها في إطار الحضارة الغربية ... فمع التساوي في
الإنسانية ، تتمايز الطبيعة ، من حيث الأنوثة والذكورة ، تمايز
وظيفة ودرجة ، لا تمايز سيطرة واستبداد وخضوع) . (١)

كما أن للنساء المسلمات المفكرات الحق في إبداء رأيهن في
الصحف وعبر مذكرات يمكن رفعها إلى أهل الشوكة والاختيار
لتكون عوناً لهم وتصبح بذلك مشاركة في عملية الاختيار بصورة
غير مباشرة . وهكذا تشترك الأمة بجنسيتها الذكر والأنثى في اختيار
الأفضل ليحكم البلاد ويملاها عدلاً ورحمةً .

(١) عمارة ، معالم المنهج الإسلامي ، ص ١٥٨ .

دور غير المسلم : - The Non - Muslim Role

ما هو موقف المواطنين غير المسلمين من المسألة ؟ !

الرأي هو أنه من الأفضل لليهود والنصارى وغيرهم من غير المسلمين المواطنين في الدولة المسلمة أن يبتعدوا عن كل ما لا يعينهم وألا يتجاوزوا حقوقهم المشروعة التي أعطاهها لهم الإسلام وهي ضمان ممارسة حياتهم الطبيعية وأمنهم وعبادتهم ... إذ لا حاجة لرأيهم في الشخص الذي سيتولى اختياره أهل الحل والعقد والرأي في البلاد لأنه أيا كان هذا الشخص فلن يخرج عن إطار الشرع الحنيف في قيادته للبلاد والعباد بمن فيهم من غير المسلمين. أما أن يقوم اليهودي أو النصراني أو كلاهما أو غيرهما من غير المسلمين بتزكية شخص وتفضيله على آخر أو آخرين فإن ذلك شبيه بشهادة غير المسلم على المسلم وهي شرعاً غير جائزة حيث يقول المولى جلت قدرته :

﴿ ... ولن يجعل الله للكافرين على المؤمنين سبيلاً ﴾

من الآية ١٤١ : سورة النساء .

وأخيراً كفى ثم كفى للكتاب المسلمين الذين يكتبون بحماس العاطفة الدينية وبحسن نية في معظم الأوقات ليثبتوا للمجتمعات غير المسلمة التسامح السياسي في الإسلام ، فيظهروا بشطحات في كتاباتهم لا فائدة منها - مع الاحترام للرواد الأجلاء - مثل حديثهم عن حرية

المرأة وحقوقها السياسية وكذلك حقوق غير المسلمين المواطنين في الدولة الإسلامية . وهذه الكتابات أقرب ما يكون إلى استرضاء العلمانيين والغربيين الأصليين أو المقلّدين لهم وإظهار أن الإسلام يؤيدهم فيما عندهم من أفكارٍ سياسيةٍ بل وسبقهم إلى ما يدعون إليه .. وهي محاولةٌ باهتةٌ بعيدةٌ عن حقيقة الإسلام السياسي وأصالته . والإسلام كدينٍ ومنهجٍ عزيزُ المنال سامقُ الذرى منيعُ الحمى بالمسلمين أو بدونهم ، لأنَّ مَنْ ضَمِنَ ذلك وتولاه هو الكبيرُ المتعال .. الله عزَّ وجلَّ . كما ان غير المسلمين مجبولون على بغضهم المعلن وغير المعلن للمسلمين ، ولهذا فلا داعي من إقحامهم في مسألة اختيار الحاكم المسلم ، والله سبحانه وتعالى يقول :

﴿ مَا يَوَدُّ الَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ وَلَا الْمُشْرِكِينَ أَنْ يُنَزَّلَ عَلَيْكُمْ مِنْ خَيْرٍ مِنْ رَبِّكُمْ وَاللَّهُ يَخْتَصُّ بِرَحْمَتِهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴾

الآية ١٠٥ : سورة البقرة.

(٥) تعيين الخليفة : - Caliph Nomination

إن تعيين الخليفة في الدولة الإسلامية لابد أن يصدر من الأمة المتمثلة في أهل الحل والعقد والرأي الممثلين لسيادة الشعب الذي يستمد منه الخليفة القوة القانونية لتطبيق النظام والشرع الحنيف ، وذلك من خلال عقدٍ يتم بينهما ممثلاً في البيعة التي لها ناحيتان : الأولى خاصة وتسمى الانعقاد، والثانية عامة الناس وتسمى الطاعة .

ولكن بادئ ذي بدء ، من تعيّن الأمة ؟ وكيف يتم اختياره ؟ وهل يمكن أن يُعهدَ إليه بالمنصب من سلفه ؟ وكل هذه الأسئلة وغيرها لم تردّ مفصّلةً في الفكر السياسي الإسلامي وذلك عن عمدٍ ولحكمةٍ بالغةٍ ، وهي بقصد المرونة الضرورية لملائمة الوضع السياسي مع ظروف وأحوال الأمة ، والتي هي عرضةٌ للتبديل والتغيير عبر الزمن . وفي نفس الوقت ترك أصولاً أخلاقيةً وقواعد سياسيةً ثابتةً لا يستغنى عنها كمعايير لازمة عند قيام أي نظامٍ سياسيٍ إسلامي . والدليل على ذلك واضحٌ جداً وهو عدم تحديد الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه لشخصٍ معينٍ يخلفه في إدارة شؤون الأمة . ولذلك طال الجدل في سقيفة بني ساعدة وانقسم الحضور إلى فريقين ، وكادت أن تكون فتنةً ولكن الله سلّم حتى اهتدوا إلى أبي بكر الصديق رضي الله عنه .. ولم يكن هناك جدالٌ في مبايعة عمر بن الخطاب رضي الله عنه خليفةً لأن أبا بكر رضي الله عنه رشحه ووافق عليه كبار الصحابة { مجلس الشورى } ثم بايعه الناس . وعندما طعن الفاروق وأحس بموته طُلبَ منه تعيين شخصٍ معينٍ فرفض وترك أمر الخلافة شورى بين ستة نفر من كبار الصحابة . وهكذا اجتهد أبو بكر وعهد بالخلافة إلى عمر ، واجتهد عمر ولم يعهد بها إلى أحدٍ بعينه رضي الله عنهما .. وكلا الاجتهادين محمودان وإشارةٌ واضحةٌ إلى مرونة نظام تعيين الحاكم في النظام السياسي الإسلامي .

ومما لا شك فيه أن الأمة التي تتابع شخصاً حاكماً عليها وإماماً لها ، تفعل ذلك عن ثقة وقناعة ورضى ، وهي - في نفس الوقت - لا تعترض إذا ما عهد هذا الشخص بالإمامة إلى شخص آخر ترشيحاً أملاً في موافقة الناس عليه ومبايعتهم له .

هذا الترتيب العجيب ! : -

إنه ليس من باب الصدف أو الأحداث السياسية العشوائية أن يسجل التاريخ الإسلامي تتابع الخلفاء الراشدين الذين حكموا بعد رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه ثلاثين عاماً { من عام ١١ هـ حتى ٤٠ هـ } وإنما يلاحظ كل متتبع لأحاديث رسول الله عن هؤلاء الكبار من الصحابة الأجلاء ، وهم أبو بكر وعمر وعثمان وعلي رضي الله عنهم أجمعين ، أنهم وردوا بهذا الترتيب العجيب من قبل أن يتسلموا كرسي الخلافة . إن هذا لعجيب حقاً وملفت للنظر ومحير للعقل ويدعوا إلى عمق في الإيمان وزيادة في اليقين حباً وتوقيراً لهذا النبي العظيم وتحقيقاً لنبوته عليه صلاة الله وسلامه وعلى آله وصحبه .. ونظراً لكثرة الأحاديث في هذا الصدد ، فإنه يكتفى بذكر الآتي : - (عن سمرة بن جندب رضي الله عنه أن رجلاً قال : يا رسول الله : رأيت كأن دلواً دلى من السماء ، فجاء أبو بكر ، فأخذ بعراقيها ، فشرب شرباً ضعيفاً ، ثم جاء عمر فأخذ بعراقيها ، فشرب حتى تضرع ، ثم جاء عثمان فأخذ بعراقيها

فشرب حتى تَضَلَّعَ ثم جاء علي فأخذ بعراقيها فانثشطت وانتضح عليه منها شيء) . (١)

وهذا الحديث لا يبين ترتيبهم فحسب ، بل أيضا يشير أيضا إلى مدة خلافة كل منهم بالتقريب وهي بالتوالي سنتان وثلاثة أشهر ، وعشر سنين وستة أشهر ، واثنان عشرة سنة ، وخمس سنوات ومجموعها ثلاثون سنة تقريباً كما جاء ذلك أيضا في الحديث الشريف الذي يقول :

(خلافة النبوة ثلاثون سنة ، ثم يؤتي الله الملك من يشاء) . (٢)

كما رتبهم المصطفى عليه الصلاة والسلام عندما بشر عشرة من كبار الصحابة بالجنة قائلاً :

(أبو بكر في الجنة وعمر في الجنة وعثمان في الجنة وعلي في الجنة وطلحة في الجنة والزبير في الجنة وعبد الرحمن بن عوف في الجنة وسعد بن أبي وقاص في الجنة وسعيد بن زيد في الجنة وأبو عبيدة بن الجراح في الجنة) . (٣)

(٦) ماذا عن التوريث في الحكم ؟ Authority Inheritance

كثير من الكتاب المعاصرين وقفوا معارضين لمسألة التوريث في الحكم إلى الإبن أو الأخ أو أي قريب من أقرباء الحاكم في

(١) السجستاني ، سنن أبي داود ، ج ٥ ، حديث رقم ٤٦٣٧ .

(٢) السجستاني ، سنن أبي داود ، ج ٥ ، حديث رقم ٤٦٤٦ .

(٣) ابن الأثير الجزري ، جامع الأصول في أحاديث الرسول ، ج ٨ ، ص ٥٦١ . حديث رقم ٦٣٧١ .

الدولة الإسلامية ، وقد استندوا في رأيهم هذا على أقوال وآراء بعض رواد الفكر السياسي الإسلامي وفقهائها .. كما أوردوا أدلة من القرآن الكريم وأقوالاً وحكما مأثورة أعطوها تفسيراً شخصياً مجتهدين في ذلك وجزاهم الله تعالى خير الجزاء على ما قدموه من كتابات أثرت مجال الإدارة والسياسة في الفكر الإسلامي المشرق .

ومن الأدلة التي ساقها بعض هؤلاء الأساتذة الأفاضل^(١) قوله تبارك وتعالى :

﴿ وإذا ابتلى إبراهيمَ ربُّه بكلماتٍ فآتمهن . قال إني جاعلك للناس إماماً قال ومن ذريتي قال لا ينال عهدي الظالمين ﴾ .

الآية ١٢٤ : سورة البقرة .

وبالنظر إلى كلمة { إمام } الواردة في الآية الكريمة ، فإنها قطعاً لا تعني الإمامة السياسية التي يستدل بها الكتاب عليها ، وإنما القرآن يفسر بعضه إذ يقول تبارك وتعالى عن إبراهيم عليه السلام :

﴿ واذكر في الكتاب إبراهيمَ إنه كان صديقاً نبيّاً ﴾

الآية ٤١ : سورة مريم .

إذن فالإمامة هذا يقصد بها النبوة وأنها لن تكون من نصيب الظالمين فعلاً ، ولكن الله تعالى جعلها في ذريته من الصالحين فيقول عز وجل :

(١) منصور ، نظام الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ص ص ٢٨٦-٢٨٧ .

﴿ فلما اعتزلهم وما يعبدون من دون الله وهبنا له إسحاق ويعقوب
وكلاً جعلنا نبياً ﴾

الآية ٤٩ : سورة مريم .

﴿ .. . وجعلنا في ذريته النبوة والكتاب ... ﴾

من الآية ٢٧ : سورة العنكبوت .

كما ذكر آخرون قولاً لأمير المؤمنين الإمام علي كرم الله
وجهه ورضي عنه حينما أشار إليه أحد الناس أن يعهدوا بالإمامة
لإبنه الحسن فيبايعه الناس على ذلك فقال :

" لا آمركم ولا أنهاركم . أنتم أبصر " . (١)

وإن هذا النص خالٍ تماماً من أي تحريم لتوريث الحكم كما
يلوحُ به مستخدموه وإنما يشير إلى ترك هذا الأمر للظروف المحيطة
فهو رضي الله عنه لا يأمر بأن تكون الخلافة لإبنه كما أنه لا يمانع
في نفس الوقت أن يرى الناس يرتضون الحسن خليفةً له حيث ترك
ذلك شورى بين الناس .

والحقيقة التي لا جدال فيها هي أنه لا يوجد دليلٌ واضحٌ من
القرآن الكريم أو السنة المطهرة أو أقوال الخلفاء الراشدين يقول
بصراحة تحريم التوريث في الحكم أو ببطلانه . . بل أي قراءةٍ
عابرةٍ للتاريخ تكشف واقع التوريث في العصرين الأموي والعباسي

(١) المودودي ، الحكومة الإسلامية ، ص ٢١٢ .

.. وعلى سبيل المثال ، ها هو الخليفة عبد الملك بن مروان يخلفه
 ابنه الوليد ثم الإبن الثاني سليمان ثم جاء بعد ذلك الخليفة الصالح
 عمر بن عبد العزيز ومن بعده يزيد بن عبد الملك بعهد من سليمان
 بن عبد الملك ويقول المارودي في هذا " ولئن لم يكن سليمان حجةً
 فإقرار من عاصره من علماء التابعين ومن لا يخافون في الحق لومة
 لائم هو الحجة " .^(١) ويضيف المارودي " وقد رتبها الرشيد رضي
 الله عنه في ثلاثة من بنيهِ : في الأمين والمأمون ثم المؤتمن عن
 مشورة من عاصره من فضلاء العلماء " .^(٢) وقد عرف عن هارون
 الرشيد بأنه الخليفة الذي كان يحجّ عاماً ويغزو عاماً كما كان ذا نفوذٍ
 دوليٍّ وسطوةٍ عالميةٍ لأنه كان يقول للسحب عندما تلبد في السماء :
 "امطري حيث شئتِ فإن خراجك سيأتي " . ويلاحظ على ما ذكره
 المارودي أن الجهشيارى في مصنفه - الوزراء والكتاب -^(٣) أشار
 فيه إلى أن الخليفة هارون الرشيد عهد بالخلافة من بعده إلى ثلاثة
 من أبنائه وهم محمد { الأمين } وعبد الله { المأمون } والقاسم الملقب
 { المؤتمن } كما ذكره ابن حزم .^(٤) وانه بالرغم من توريث الحكم في
 العصرين الأموي والعباسي ، إلا أن التاريخ يثبت أن خلفاء المسلمين
 في ذلكما العصرين كانوا أرقى وأفضل وأشرف من ملوك وأباطرة

^(١) المارودي ، الأحكام السلطانية ، ص ١٢ .

^(٢) المارودي ، المرجع السابق ، ص ١٢ .

^(٣) الجهشيارى ، كتاب الوزراء ، ص ٢٦٥ .

^(٤) ابن حزم الأندلسي ، جمهرة أنساب العرب ، ص ٢٣ .

ورؤساء العالم المعاصر لهم والحديث لما عُرِفوا به من صلاح وقوة وانتماء إلى دين الإسلام الحنيف وغيره عليه وعدل وإنصاف شمل المسلمين وغير المسلمين المقيمين في كنف الدولة الإسلامية ، كما فتحوا الفتوح وفاضت ولاياتهم بالخير الوفير وازدهرت بالعلم والعلماء والعطاء المبدع في جميع ميادين الحياة فخلّفوا تراثاً علمياً خالداً لا زال المسلمون اليوم ينهلون منه كما نهل منه الشرق والغرب على السواء .

فإذا قام أي من المدّعين المغرّضين ليصف طبيعة توريث الحكم في خلفاء بني أمية وبني العباس بالاستبداد فإن دعواه واهية " لأن حكام الإسلام - خلفاء أو ملوكاً - كانوا مقيدين بشريعة الإسلام، فكانوا مسؤولين عن تنفيذها والتزامها أمام العلماء والأمة وحين كانوا يخالفونها كانت تحدث الاحتجاجات أو الثورات . وهذا بخلاف ملوك أو أباطرة الأمم الأخرى ، فلم يكونوا مقيدين بأي شيء ، بل كانت إرادتهم هي القانون " . (١)

ومع ذلك توجد عدة أسئلة في هذا الخصوص مثل : ألم يتغير الإنسان المعنوي بالخلافة في نهاية صدر الإسلام فتأثر بذلك وضّع الخلافة ؟ ما أثر التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على الوضع السياسي في العصرين التاليين الأموي والعباسي ؟ واختصاراً للوقت وتسهيلاً لعملية الانتهاء من هذا الموضوع لمناقشة موضوعات

(١) الرئيس ، الإسلام والخلافة في العصر الحديث: نقد كتاب الإسلام وأصول الحكم لعبد الرزاق ، ص ٢٣٠ .

أخرى ، فإن جواب هذا النوع من الأسئلة هو أن أحداً سأل علي بن أبي طالب كرم الله وجهه ورضي عنه إبان خلافته فقال له : ما بال المسلمين اختلفوا عليك ولم يختلفوا على أبي بكر وعمر ؟ فقال علي : لأن أبا بكر وعمر كانا والييين على مثلي ، وأنا اليوم والي على مثلك - يشير إلى الوازع الديني - . (١)

وعلى أي حال ، فإن من ينادي اليوم بخلافة إسلامية على غرار الخلافة الراشدة في صدر الإسلام، له خياله يكون قد نافس به خيال الشعراء الذين في كل وادي يهيمون ، وجاوز حدود المنطق والواقع . فالحكومات الإسلامية ، بلا قرآنٍ تعتز به ودينٍ تدافع عنه، هي خواءٌ في خواءٍ . .

فلا انتماء لدين الله يجمعهم ولا الرجال رجالٌ مثلما كانوا
مستضعفون فلا وزناً لرأيهم لولا إهانتهم للدين ما هانوا
كانوا صقور الحمى شماً غطارفةً واليوم في ملتقى الأحداث غُربلنُ
يا أمةً هزأت بالدين فانتكست رايأتها وعليها الذلُّ ألوانُ

إن المُلْكَ العضودَ الذي أعقب الخلافة الراشدة كان من نبوءات المصطفى عليه وآله وصحبه أفضل الصلاة وأزكى التسليم ، وأن الفارق الرئيسي بين النظامين هو التوريث الذي هو من سمات المُلْك، أما اللقب السياسي للحاكم الأعلى للدولة فظل كما هو { الخليفة } إذ

(١) ابن خلدون ، المقدمة ، ص ٢١١ .

أن اللقب { الْمَلِكُ } لم يظهر في العهدين الأموي والعباسي ، ولكن ظهر فيما بعد مثل الملك الصالح في القرن السابع الهجري وهو من ملوك الدولة الأيوبية ، ثم جاء لقب سلطان كما حصل في الدولة العثمانية وكان آخرهم السلاطين عبد الحميد ثم محمد رشاد ووحيد الدين أبناء عبد العزيز خان في بداية القرن العشرين .

وبما أن الإسلام لا يهتم بمسميات الحاكم خليفةً كان أو إماماً أو أميراً أو رئيساً ، ولكن ينصبُّ اهتمامه على كيفية الحكم وعلى ضرورة حراسة الدين وسياسة الدنيا به .

وقد حافظ معظم أولئك الخلفاء والملوك والسلاطين على وظائف الخلافة الإسلامية الدينية والدنيوية ففتحوا الفتوح وحكموا أكثر من ثلث العالم ، وكانت دولة الإسلام دولةً عظيمةً مهابة الجانب إلى أن نخر الوهن جسد الدولة العثمانية التي انحرفت عن الطريق الصحيح لممارسة الخلافة وعجزت عن القيام بمهامها وتحمل مسؤوليتها . وأخيراً جاء أتاتورك وقرر إنهاء الخلافة العثمانية وقيلم دولة تركيا الفتاة القائمة على أسس علمانية محضة .

فترة الحكم : Authority Period

جرى العرف في نظام الخلافة الإسلامية أن يتولى الخليفة أمور العباد والبلاد مدى الحياة ما لم يُصَبِّ بمكروهٍ يعيقه من القيام بواجبات الحكم والإدارة أو يرتكبُ جرماً يوجب خلعه . وبما أنه لا يوجد نصٌّ صريحٌ من القرآن الكريم أو السنة الشريفة - وهما

المصدران الأساسيان لأصول الحكم في الإسلام - يحدد فترة الحكم ، وأن ذلك قائمٌ على اجتهادٍ أساسه العرف ، فإنه في الإمكان إحلال عرفٍ جديدٍ يتفق مع مصالح الناس مكان عرفٍ قديمٍ طالما أنه لا يتعارض مع الشرع الحنيف . وهذا العرف الجديد هو تحديد فترة للحاكم يتفق عليها أهل الحل والعقد والرأي ويتم تثبيتها في النظام السياسي العام للأمة { دستور البلاد } كأن تكون خمس سنوات - مثل - قابلةً للتجديد أو بلا تجديد لتغييره بشخص آخر أفضل منه . وهذه هي سموُّ النظام السياسي الإسلامي وعظمتُه المتمثلةُ في عالميته ومرونته وشموليته . كما أن للحاكم الحق في ترك منصبه متى ما أراد ذلك بسببٍ أو بلا سببٍ ، ولا يجوز لأهل الحل والعقد والرأي أن يجبروه على فعل ما لا يرغب فيه لما يترتب على ذلك من إضرارٍ بمصالح العباد والبلاد . وأنه لمن الأفضل قبول استقالته والموافقة على تنصيب نائبه أو من يوصي به ، أو اختيار شخص آخر أفضل منه ليحل محله في أسرع وقتٍ ممكن نظراً لأهمية المنصب وشغله بالبديل الأمثل .

وماذا عن مقتصب السلطة ؟

What About Authority by Force ?

لقد أجاز الفقهاء^(١) تنصيب الحاكم المسلم الذي يستولي على السلطة بالقهر والقوة ونادوا بضرورة طاعته لينتظم أمرُ الأمة

(١) الفلشندي ، مآثر الإنافة في معالم الخلافة ، ص ٥٨ .

وشملها . . . ويبدو أنه تجويزٌ شاذٌّ ويمكن أن يكون مؤقتاً وقد يكون دائماً إذا نتج عن عدم الطاعة سفكُ دماءٍ وإشاعة الرعب والخوف بين الناس ، وعندها تكون الاستجابة له من الناس عبارة عن رفع ضررٍ أكبر بضررٍ أصغر ، وهو بلا شك فيه آثمٌ لأنه كما لا يجوز إرغام الخليفة على البقاء في منصبه من قِبَلِ أهلِ الشوكة أو عامة الناس متى ما أراد تركَ منصبه ، كذلك لا يجوز قهرُ أمةٍ بحالها وإرغامها على الاستجابة لرغبة فردٍ متغطرسٍ ليصبح بذلك أميراً ، وليس خليفة ، مثل أمير الاستيلاء . وأما ما يصوره بعض الكتاب عن إمكانية مقاومة مثل هذا الحاكم المستبد بالسلاح ويضربون أمثلة بالصحابية الأجلاء كإشهار عبد الله بن الزبير سيفه في وجه يزيد بن معاوية ، فذلك زمن له ظروفه حيث كان السلاح تقليداً شائعاً بين الناس الذين كانوا يمتشقون سيوفهم مع ثيابهم وهذا مختلف تماماً عن عصر الدبابة والقنابل العنقودية الحارقة والمدمرة وبقية الأسلحة الفتاكة ذات الدمار الشامل إذ لا يوجد أي نص في الكتاب أو السنة أو الاجتهاد يدعو إلى الدمار أو القتل والتخريب بسبب معارضة الناس لحكم فردٍ مغتصبٍ إلا إذا كان هذا المغتصب غير مسلم فموالاته محظورةٌ ومقاومته حتى النصر أو الشهادة واجبةٌ على كل مسلم حتى يرضخ لأمر الله .

ولا تتم الخلافة - وليست الإمارة - إلا بالبيعة الكبرى والصغرى وعن رضا واختيارٍ والتي تنتهي شرعاً بالانعقاد والانقياد

"فلا تتعقد خلافة لمن قهر الأمة واستولى على سلطانها وأجبرها على الخضوع لأمره بالسيف لأن في ذلك هدماً لقواعد نظام الحكم التي جاءت بها العقيدة الإسلامية".^(١) أما طاعة الخليفة فواجبة على كل فرد من أفراد الأمة أيأ كان مسلكه . فإذا كان مسلكه صالحاً فصلاحه لنفسه وللناس أما إذا كان فاسداً ففساده على نفسه ويحرم على الناس الخروج عنه وشق عصا طاعته إلا إذا أمر بمعصية فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق .

موجبات عزل الخليفة : - Caliph Deposition

ومن أهم الأعراض التي توجب إقالة الخليفة وعزله وأجمع عليها فقهاء الأمة الآتي : -

١- إذا أعلن الكفر البواح وخروجه عن الإسلام أو أنكر القرآن الكريم كله أو بعضه أو هزأ بشخص الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه وسيرته ونبوته أو قوله أو فعله وصرح بذلك أمام الملاء .

٢- إذا هزأ بالشرع الحنيف أو بأي حكم من أحكامه وجاهر بذلك وأصر على رأيه .

٣- إذا أنكر ركناً من أركان الإسلام علناً كالصلاة والصوم والزكاة والحج .

(١) الخالدي ، البيعة في الفكر السياسي الإسلامي ، ص ١٧٨ .

٤- إذا منع المسلمين من القيام بشعيرةٍ من شعائر الإسلام وقصد ذلك عمداً .

٥- إذا أصيب بعلّةٍ لا شفاء منها وأقعدته عن القيام بمهام الحكم وواجباته كالعمى وزوال العقل غير العارض ونحوهما .

٦- إذا تواطأ مع غير المسلمين للإضرار بالإسلام والمسلمين وهذه خيانةٌ تُوجب قتله لا عزله فحسب .

٧- إذا عبث بأموال المسلمين وتصرف بها كأنها أمواله الخاصة به وأنفق بسفه فيما يحقق مصالحه ومصالح ذويه وأقربائه وخاصته بما يعطل مصالح الأمة ويتسبب في فقرها وبؤسها .

٨- إذا أمر بمنكر ونهى عن معروف وحارب المصلحين وناصر المفسدين وأبطل حدود الله .

٩- إذا طلب إعفائه من المنصب وأصرّ على ذلك فلا يجوز إلزامه بما لا يرغب فيه .

١٠- إذا رفض خضوعه للشرع ومساءلة القانون له ولأعضاء حكومته ، واستخف بسيادة الشرع الحنيف ، ووضع نفسه وأتباعه فوق القانون ، ورفض أن ينساق لما أمر الله به ورسوله فيما ثبت عليه وعلى حكومته من مخالفات توجب محاكمته ومحاسبته .

المبحث الثاني

(١) واجبات الحاكم المسلم وحقوقه :

Muslim Governor's Duties and Rights

إن الحاكم المسلم لدولة الإسلام ، منفردة كما هي عليه الآن في مجموعة دول مجزأة ، أو متحدة كما يرجى لها أن تكون ، لا يدبر شؤون الحكم كما يشاء ، بل هناك أسس وقواعد ينبغي عليه الاهتمام بها والتمشي بموجبها وهي تشمل منظومة الواجبات والحقوق العامة التي أعطاها له وفرضها عليه الشرع الحنيف . . ويمكن الإشارة باختصار إلى أهمها فيما يأتي على أن يترك التفصيل للقارئ بأن يعود إلى الكتب المعنية بالأمر .

الواجبات العامة : General Duties

إن ما يسميه الفكر السياسي الإسلامي بـ {الواجبات} يطلق عليها الفكر السياسي الحديث بالسلطات "والواقع أن كلمة {واجبات} هي تعبير دقيق عن مفهوم الحكم في الإسلام . فالخليفة ليست له سلطات يتمتع بها. وإنما هي واجبات ومسؤوليات يجب أن يقوم بها" (١) وفي هذا الصدد قال عمر بن الخطاب لسلمان الفارسي رضي الله

(١) النبهان ، نظام الحكم في الإسلام ، ص ٥١٧ .

عنهما : " أَمَلِكْ أَنَا أَمْ خَلِيفَةٌ ؟ قَالَ لَهُ سَلْمَانُ إِنَّ أَنْتَ جَبَيْتَ مِنْ أَرْضِ الْمُسْلِمِينَ دَرَهْمًا أَوْ أَقْلَ أَوْ أَكْثَرَ وَوَضَعْتَهُ فِي غَيْرِ حَقِّهِ ، فَأَنْتَ مَلِكٌ " غَيْرُ خَلِيفَةٍ . . فَبَكَى " (١) .

ولقد فرضت الشريعة الإسلامية واجباتٍ عامةً على الحاكم يجب عليه الحرص الشديد بأن يلتزم بها وتتقسم إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي باختصار : -

أولاً - الواجبات الدينية : - Religious Duties

١- حفظ الدين وصيانته ونشره من خلال إيجاد مؤسسات مختصة به ودعمها كهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ومراكز الدعوة الإسلامية على سبيل المثال.

٢- العمل بشريعة الله عزَّ وجلَّ وجعلها أساسيةً والحرص على أن تكون أصل أي تقنين في الدولة أو على الأقل أن لا تتعارض ما تحتاجه الدولة من أنظمةٍ مع روح الشرع الحنيف .

٣- إنكاء روح الجهاد في نفوس أفراد الأمة وإحياء هذا الشعور باستمرار في كل المناسبات على أنه واجبٌ على كل مسلمٍ ومسلمةٍ .

٤- القدوة الصالحة في فكره وقوله وعمله وإن هذه الصفة الحميدة تُحْبِطُ مَكْرَ الْمَاكِرِينَ الَّذِينَ يَسْعَوْنَ بِاسْتِمْرَارٍ لِكُسْبِ رِضَى الْحَاكِمِ

(١) ابن الأثير ، الكامل في التاريخ ، ج ٣ ، ص ٥٩ .

من أجل دعم مكرهم وخُبثهم فيصطدمون بالسلوك الصالح للحاكم ويخنسون كما يخنس الشيطان ولا يجرؤون على المواجهة .

٥- عدم السماح لأي فكرٍ أو نشاطٍ فرديٍّ أو جماعيٍّ مناهضٍ لدين الإسلام .

٦- دعم الجمعيات الإسلامية الخيرية وبرامج تحفيظ القرآن الكريم وتشجيع الندوات والمؤتمرات الإسلامية واللقاءات بين علماء الأمة وشبابها .

ثانيا - الواجبات الاجتماعية والاقتصادية :

Social and Economical Duties

١- توفير الأمن والأمان والاستقرار والطمأنينة للبلاد والعباد، والذي يتمثل في تطبيق الحدود الشرعية وعدم التردد في ذلك أو الاستخفاف بها أو التعويض عنها بتشريعاتٍ وضعيةٍ تعطف على نفسية المجرم أكثر مما تعطف على ضحية جُرمه . كما أن عليه ملاحقة البغاة والمفسدين في الأرض من أجل توفير أكبر قدر ممكن من الانضباط الداخلي في البلاد . . وهنا عليه الالتزام بالشروط التي أبداها بعض الفقهاء ^(١) وهي باختصار كالتالي : -

١. أن يقاتلهم بهدف الردع والتأديب لا القتل والتعذيب .

(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية ، ص ص ٥٤-٥٥ .

٢. أن يقاتلهم مقلين وليس مدبرين إذ لا يجوز ملاحقتهم إذا
فرّوا .

٣. أن لا يقتل جريحهم ولا أسيرهم .

٤. أن لا يستولي على أموالهم ولا يصادر ممتلكاتهم .

٥. أن لا يستعين بغير المسلمين على قتالهم .

٦. أن لا يتوقف عن مقاومتهم حتى يتوبوا ويعلنوا الطاعة
والولاء .

٧. أن لا يدمر بيوتهم أو مزارعهم أو مصانعهم أو ما شابه
ذلك .

٨. أن لا ينتقم من ذراريهم أو أقربائهم بما يمنع أو يعيق
من ممارستهم لحياتهم الطبيعية .

٢- الحفاظ على ثروات الأمة وعدم العبث بأموالها والاستحواذ
عليها لشخصه أو أقاربه أو التصرف بها بغير وجه مشروع ،
وكذلك عدم العبث بمقدرات البلاد ومواردها الطبيعية من بترول
ومعادن وأنهار وما شابه ذلك لأن هذا عبث في مال الله بغير
وجه حق والرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه
يقول:

(إن رجالاً يتخوّنون في مال الله بغير حق ، فلهم النار يوم
القيامة) .^(١)

٣- دعم اقتصاد الأمة ومحاربة البطالة بأنواعها وتنمية العمالة
المسلمة تنميةً مستتيرةً وليست عشوائيةً ومرجلةً وإعدادها
الإعداد السليم كمّاً ونوعاً .

٤- نشر العلم وتكريم العلماء وتشجيع المتعلمين وإقامة منشآت
تعليمية في طول البلاد وعرضها منهجيةً وفنيةً كالمدارس
والمعاهد والكليات والجامعات والتركيز على العلوم التطبيقية بما
يتفق والعصر التقني الراهن .

٥- الحرص على تحقيق المساواة في تعامله مع الرعية والذي لا
يتحقق إلا من خلال مساواتهم في الحقوق والواجبات وعدم
التمييز بين كبيرٍ وصغيرٍ ومسؤولٍ ومواطنٍ أمام القضاء وفي
الدوائر الرسمية عند تعاملهم مع الأجهزة الحكومية واعتبارهم
جميعاً مواطنين متساوين إذ لا مكان للعصبية والقبلية والإقليمية
والطائفية في ظل المساواة الحقيقية .

ثالثاً - الواجبات السياسية : - Political Duties

١- وضع كل الترتيبات اللازمة لحماية البلاد من أي اعتداءٍ
خارجيٍ كإبرام معاهدات عدم الاعتداء ، والاحترام المتبادل مع

^(١) البخاري ، صحيح البخاري ، ج ٧ ، ص ٢٧ .

الدول غير المسلمة وذلك على غرار المعاهدة التي أبرمها النبي صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه مع اليهود إبان قدومه إلى المدينة المنورة . . وفي نفس الوقت ينبغي على الحاكم إعداد العدة والعدد من الرجال المدربين المهينين للدفاع عن حياض الوطن عند الضرورة .

٢- اختيار الأصلح والأكفأ للمناصب القيادية وعرض المرشح على أهل الرأي والحل والعقد للموافقة على أن يصدر الحاكم قرار تعيينه بعدئذ .

٣- العمل بالشورى في جميع قراراته الداخلية والخارجية ذات المساس بمصير الأمة وأحوالها وهذا ليس اختياراً بل إجباراً في الإسلام لأنه لا يعني فرداً بل أمةً بحالها فلا بد من إشراكها في القرار مباشرةً أو عن طريق ممثليها في مجلس الشورى ، ويقصد بالقرارات هنا السياسات العامة في الدولة وليست التنفيذية .

٤- الإشراف بنفسه على أمور رعيته ويقصد به معرفة الحاكم بأحوال الناس كأن يخرج متكرراً ليلاً ليطمئن على سير الأمور وكيفية المشاريع { مثلاً } وألا يترك الحبل على الغارب . . فاستطلاعاته الميدانية السرية تجعل من ضعاف النفوس وعديمي الأمانة العسير أن يعبثوا ، إذ أن عدم إشراف الحاكم على مثل هذه الأمور تجرئ العابثين على العبث وتقلل من شأن الصالحين

في عملهم ، كما أن الإشراف يدعوا الحاكم إلى استقبال الناس والاستماع إلى من لديه شكوى أو مظلمة أو اقتراح أو رأي .

٥- بسط العدل من خلال إقامة مؤسسات قضائية مستقلة تعمل على توفيره وضمانه لجميع الناس حاكماً ومحكوماً ، كبيراً وصغيراً ، غنياً وفقيراً ، ومدنياً وعسكرياً للإعراب فعلاً عن سيادة الشرع الحنيف وخضوع الجميع له .

٦- الحرص على دعم استقلال الأمة اقتصادياً وسياسياً وعسكرياً وما شابه ذلك من خلال بناء مؤسسات صناعية وفتح أسواق استثمارية وتشجيع كافة النشاطات التجارية المشروعة والعمل على زيادة إنتاجية الفرد ودخله ، وسياسياً عبر العلاقات السلمية الهادفة مع الدول الأخرى وترسيخ هيبة الدول وشخصية المواطن عالمياً ، وعسكرياً عن طريق تأسيس جيش قوي ذي كفاءة قتالية عالية ومجهز بأحدث الأسلحة التكتيكية لتعزيز الدفاع عن المواطن والوطن من أي اعتداء محتمل .

الحقوق العامة : General Rights

لقد أعطت الشريعة الإسلامية حقوقاً كاملة للحاكم مقابل واجبات الحكم التي ينوء بها كاهله . . وله من الحقوق بقدر ما يفى من التزامات تعهد بها وأقسم على تنفيذها واحترامها أثناء البيعة الخاصة أو العامة ، ومن هذه الحقوق الآتي باختصار : -

١- السمع والطاعة في إطار الشريعة الإسلامية لأنه كما ورد في كتاب الله العزيز بأمرٍ من الخالق عزّ وجلّ بعدم طاعة السّففيه والمسرف مهما كان أمره .

﴿ . . . ولا تطيعوا أمر المسرفين ﴾

من الآية ١٥١ : سورة الشعراء .

كما نهى المصطفى عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه عن طاعة الحاكم المستهتر جهراً بالدين وغير الآبه بأحكامه الذي قد يأمر بمعصيةٍ إذ لا طاعة لمخلوقٍ في معصية الخالق .

٢- نصرته والدفاع عنه . . حيث يجب على كل مواطنٍ أن ينصر حاكمه إذا كان على الحق وما يدعو إليه هو الحق وأن يدفعوا دونه الأخطار حمايةً له من أي أذى أو مكروهٍ وهذا هو دليل الحب والولاء الواجب على الرعية تجاه الحاكم .

٣- تحديد مرتبٍ شهريٍّ معلومٍ يتقاضاه الحاكم لقاء رعايته للأمة، وما زاد عن ذلك فهو غلولٌ، ومن غلّ يأت يوم القيامة بما غلّ به كما أخبر الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ، فويلٌ لهم مما غلّت أيديهم وويلٌ لهم مما يكسبون .

٤- نصّحه بالمعروف في ما يعود بالخير على البلاد والعباد . . أي لا يجوز أمره بمعروف أو نهيه عن منكر بأسلوبٍ عنيفٍ أو

علني ، وإنما يجب استعمال الحكمة والقول الحسن وتشجيعه كوليّ للأمر على فعل الخيرات وترك المنكرات ، وأن نجاح الدعاة في دعوتهم له ونصحه وإصلاحه مكسبٌ للدعوة والصالح .

٥- إبلاغه عن المخالفين ممن ولّاهم في مناصب قيادية وتزويده بمعلومات دقيقة وموثقة حتى لا يخامرہ شك فيما ينقل إليه . .
وأن هذا يأتي من باب وتعاونوا على البر والقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان ، وإن بناء الثقة بين الحاكم والمخبرين قاعدة أساسية للتعاون ومدّه بالمعلومات الضرورية التي يحتاجها ليطمئن على ممارسات من كلفهم بمساعدته على إدارة شؤون الأمة .

٦- التعاون معه ومع مساعديه وموظفي الجهاز الحكومي في كل ما يؤدي إلى صلاح الحكم وخير الأمة وذلك من خلال الالتزام بالأنظمة والتعليمات ومخاطبة المسؤولين من خلالها وعدم الإضرار بالغير من خلال الوساطة والشفاعة السيئة التي لا تحترم حقوق الآخرين ، وأن التعاون مع أي جهاز حكومي هو تعاون مع الحاكم في حسن الإدارة والتنظيم .

٧- حق التعيين والعزل في الجهاز التنفيذي وحق إبرام المعاهدات والاتفاقات في كل ما يجلب النفع والخير للأمة ويدراً عنها المفسدة والشر .

٨- احترامه وتوقيره والتأدب عند مخاطبته تعظيما لقدره ومكانته كوليٍّ للأمر فيجب عدم رفع صوت من يخاطبه أو يطلبه أو ينصحه بأمرٍ أو ينهيه عن شيءٍ مع ضرورة استعمال العبارات الطيبة والقول الحسن عند التخاطب معه . . كما يمكن تجسيد هذا الحب والتوقير من خلال تهنئته في المناسبات المعروفة كالأعياد أو عودته من سفرٍ أو شفائه من مرضٍ أو ما شابه ذلك وهذا مما يؤلف بين الرعاية والرعية ويحسن العلاقات بينهم .

٩- حق العفو العام على المذنبين غير المرتدين عن الدين أو الذين ليس عليهم حدٌّ أو حقٌّ شرعيٌّ . وفي إمكان الحاكم تحمل الحقوق الشرعية ذات الطبيعة المالية لمن ثبتَ عُسْرُه وذلك من بيت مال المسلمين ، أما عَفْوُه فلا يقع على من ارتدَّ عن الدين أو عليه حدٌّ شرعيٌّ لأن إقامة الدين وضمان تنفيذه يعتبر من واجبات الحاكم الأساسية في الدولة الإسلامية .

(٢) حدود سلطات الخليفة في الإسلام :

Caliph Authority Limits

ليس للخليفة سلطاتٌ مطلقةٌ كما يظن المستشرقون الذين بنوا رأيهم هذا نتيجة بعض التصرفات الخاطئة التي ظهرت في حقبةٍ زمنيةٍ معينةٍ من بعض الحكم المسلمين ، وكان الأجدر بعلماء الغرب أن ينصفوا نظام الحكم في الإسلام لا أن يذمّوه بسبب سوء سلوك بعض الحكام . أن نظام الحكم في الإسلام حرم الخليفة من السلطة

المطلقة وحرّم عليه الاستبدادَ والظلمَ وقَيّده بضوابط الشرع الحنيف
.. ومن أهم الضوابط التي تحدّ من سلطات الحاكم المسلم وترشّد
تصرفاته الآتي ^(١) : -

١- أن الخليفة يخضع للقانون ولا يتمتع بأي حصانة من دون
المسلمين ، فوضّعه من هذه الناحية لا يكاد يدانيه وضّع رئيس
الدولة حتى في الدول الديمقراطية وهذا يتضح من خطاب أول
خليفة في الإسلام أبي بكر الصديق رضي الله عنه بعد مبايعته .

٢- لا اختصاص للخليفة - كرئيس للدولة - في مجال التشريع ،
لأن التشريع هو لله ولرسوله في الأصول واجتهاد الفقهاء في
الفروع . . وفي هذا أكبر ضمان لشريعة الدولة . فالمسلّم به أن
النظم الاستبدادية تقوم على أساس أن إرادة الرئيس هي القانون ،
وهذا ما لم يقل به أحد من رؤساء الدول الإسلامية .

٣- لقد تضمن القرآن الكريم بعض الأسس الملزمة للخليفة ونوابه
وأعوانه مثل مبدأ الشورى ، والعدل ، والمساواة أمام القانون ،
وحسن معاملة غير المسلمين .

٤- يجمع فقهاء المسلمين على أن خروج الخليفة على واجباته
وعلى هذه الضوابط يجيز عزله ويحل المسلمين من واجب
طاعته . . وإذا عجز المسلمون في وقت ما عن خلع بعض

^(١) الطماوي ، السلطات الثلاث في الدساتير العربية المعاصرة وفي الفكر السياسي الإسلامي ،

ص ص ٤٦١-٤٦٣ ، (بتصرف) .

الخلفاء الطغاة هذا لا يعني التسليم بشرعية حكمهم أو تأييد باطلهم .

(٣) أعوان الحاكم : Governor's Assistants

وللحاكم خليفة كان أو ملكاً أو أميراً أو رئيساً اثنا عشر عنصراً يترتب عليهم أمر إدارة شؤون البلاد وهم باختصار :-^(١)

١- **القضاة : Judges** وهم الذين يحسمون بين النزاعات القائمة ويحكمون بين المتخاصمين بما يقضي به القرآن الكريم أو السنة الشريفة أو الاجتهاد الشرعي { رجال القضاء } .

٢- **الوزراء : Ministers** وهم الذين يساعدون الحاكم في تحمُّل أعباء الحكم على أن يكون متبَّعين للشرع في جميع أقوالهم وأفعالهم { رؤساء الأجهزة الحكومية } .

٣- **الأمراء : Princes** وهم من ينوبون عن الحاكم في بعض المهمات كأن يجعلهم نواباً في أمر القتال أو تدريب الجند أو مفاوضين عند الحاجة أو لإدارة شؤون المناطق { أمراء المناطق } .

٤- **الكتّاب : Clerks** مثل كاتب إنشاءٍ وكاتبٍ سرٍّ وكاتبٍ دخْلِ وكاتبٍ خراجٍ وهكذا { الأرشيف العام } .

^(١) القنوجي ، إكليل الكرامة في بيان مقاصد الإمامة ، ص ص ٥٨-٦٣ ، (بتصرف) .

٥- المشيرون : Consultants وهم من أهل الذكاء والعقل الراجح والرأي والحكمة ممن يحسنون الرأي عند استشارة الحاكم لهم {المستشارون} .

٦- الجلساء : Companions وهم من أعوان السلطان وحاشيته إذ يسهل عليهم نصحه وتحذيره وإيصال معلومات صحيحة عن حوائج الناس إذا علموا بها { حاشية الحاكم } .

٧- العمال : Directors وهم إما عامل قطر من الأقطار { أقليم من الأقاليم } وإما عامل زكاة وعامل أوقاف إذ لا يستغني عنهم الحاكم { المشرفون } .

٨- الرسل : Envoys / Ambassadors وهم البعثات الخاصة للحاكم والذين ينقلون أفكاره إلى الآخرين في داخل البلاد أو خارجها { مندوب الحاكم أو مبعوثه أو سفيره في الخارج } .

٩- الشرط : Policemen وهم الخدم للملك أو لأحد أعوانه . . وهم من حفظة الأمن في البلاد { كرجال الأمن } .

١٠- الحجاب : Guards وهم القائمون على باب الحاكم وينظمون عملية دخول الناس إليه { الحرس الشخصي } .

١١- الأجناد : Militants وهي القوة العسكرية المعدة لأمر القتال والدفاع عن البلاد من أي هجوم { كالجيش } .

١٢- العُرفاء : Overseers وهم الرجال الملاصقون للرعية العارفون بأحوالهم ويكونون واسطة بينهم وبين الحاكم فيطلعونه على أمورهم في المدن والقرى . وهم عيون للحاكم ويعرف من خلالهم أحوال شعبه { مثل المباحث العامة } ، ومن المفروض أن لا يقتصر عملهم على إخبار الحاكم عن المناوئين لحكمه لأن هذا دورٌ سلبيٌّ ، بل يجب أن يخبروه عن أحوالهم وأسباب تضرُّهم بكل صدقٍ وأمانةٍ وهذا هو الدور الإيجابي .
وإجمالاً ، يمكن القول بأن الحكومة الإسلامية تتألف من الأجهزة الإدارية الآتية :

١- الوزارة Ministry ٢- الإمارة Emirate

٣- القضاء Judiciary

٤- الأجهزة المتخصصة . Special Bureaus

وسيتّم شرح كل جهاز في الفصول الآتية .

الأجهزة الحكومية : Governmental Apparatus

قسم الفقيه السياسي الماوردي الولايات المكونة لأجهزة الدولة الإسلامية إلى أربعة أقسامٍ .. هي : - (١)

(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية ، ص ١٩ .

الأول : الولاية العامة في الأعمال العامة : -

General Authority for General Service

وهي للوزراء الذين يمارسون أعمالهم نيابةً عن الخليفة بصفةٍ عامةٍ وفي كافة أنحاء الدولة .

الثاني : الولاية العامة وفي الأعمال الخاصة :

General Authority For Particular Service

وهي لأمرء الأقاليم أو المناطق حيث تكون لكل منهم ولايةٌ عامةٌ في الإقليم أو المنطقة التي تخصّه .

الثالث : الولاية الخاصة في الأعمال العامة :

Particular Authority for General Services

وهي لقاضي القضاة ونقيب الجيوش وحامي الثغور ومستوفي الخراج وجابي الصدقات .

الرابع : الولاية الخاصة في أعمال الخاصة :

Particular Authority for Particular Services

وهي لقاضي بلدٍ أو إقليمٍ أو مستوفي خراجه . وبالنظر إلى هذا التقسيم من الناحية الوظيفية يتبين أن الأول والثاني من الولاية لهم صلاحيات واسعة وعامة وتشمل كل النشاطات الموكلة بهم على المستويين الأول عام وهو الدولة والثاني خاص وهو الإقليم أو المنطقة . كما يتبين من الثالث والرابع ولايةٌ يقومون بعملٍ محددٍ إلا أن الأول أوسع إقليمياً لأنه على مستوى الدولة والثاني على مستوى

البلدة أو الإقليم فقط وبصفة عامة فإن الولاية في التقسيمين الأول والثاني أشمل وأعم من الولاية في التقسيمين الثالث والرابع . صحيح أن هذه التقسيمات تكاد الآن لا ترى في واقع الدولة الإسلامية الموحدة إلا أنها صورة حية لما يعرف بالإدارة المحلية أو بنظام حكم المناطق التي تمارسه الدولة الحديثة .

(٤) الوضع الراهن : Status Quo

إن انتهاء الخلافة بالإجهاز على الدولة العثمانية لا يعني بالضرورة عدم حاجة الأمة الإسلامية إلى خلافة إسلامية أو نظام شبيه بها يقوم بدور الخليفة لتحقيق الأهداف العامة الدينية والسياسية ، وإنما هو تقاعس المسلمين رعاة ورعية ، علماء ومفكرين عن القيام بدور مخلص أكثر مما مضى . فها هي الحكومات الأوربية التي عملت جاهدة من أجل تفكيك الدولة العثمانية والقضاء على الخلافة ، تسعى الآن إلى الوحدة السياسية والاقتصادية والعسكرية فيما بينها ، ولهذا فإن المنطق يدعو الشعوب الأخرى - بالذات الشعوب الإسلامية - على أن في إمكانها أن تحذو حذوها وتقوم بتكتلات إقليمية كمرحلة أولى ثم بعد نجاحها تتوسع شيئاً فشيئاً لتضم أكبر عدد ممكن من الدول الإسلامية تحت لوائها ، عندها يمكن إعادة الخلافة الإسلامية أو ما هو شبيه بها في شكل مجلس اتحاد أعلى يكون مظلة دينية وسياسية لجميع الشعوب الإسلامية أو لأكبر عدد ممكن منهم مع بقاء كل زعيم من زعمائها في دولته شريطة الولاء لهذا المجلس وتنفيذ قراراته في كل

ما يقوّي تماسك الأمة ووحدتها ، وأن هذا ليس من صنع الخيال إذ أن الدولة العباسية تطورت سياسياً في مراحلها الأخيرة فأصبح هناك أكثر من حاكمٍ على أقاليم مستقلة مثل إمارة الاسـتـيلاء ، إلا أن ولاءهم السياسي كان يتجه كله إلى الخليفة ، ويجمعهم جميعاً هدفٌ واحدٌ وهو الولاء لدين الإسلام والحفاظ على حقوق المسلمين وتنفيذ أحكام الدين الحنيف .

إن من أهم متطلبات نجاح هذا الاتجاه السياسي الإسلامي المقترح هو :

١- الإيمان الكامل من قبل قيادات الشعوب المسلمة بأهمية الشريعة الإسلامية واحترامها والتمسك بأهدافها .

٢- الحرص على إحقاق الحق وإزهاق الباطل وتحقيق العدل والمساواة بين جميع الناس مواطنين ومقيمين وزائرين ممن هم على أراضي الدول الإسلامية مسلمين أو غير مسلمين .

٣- وجود مؤسسات دستورية عليا لمراقبة أعمال ولاة المسلمين ومعاونيهم ومحاسبتهم على جميع تصرفاتهم واتخاذ القرار المناسب لكل من تجده قد حاد عن الجادة أو عبث بحقوق الأمة سياسياً أو اقتصادياً أو مالياً أو ما شابه ذلك .

٤- الاهتمام الأسمى بجانب التعليم الديني وإيجاد مناهج إسلاميةٍ متطورةٍ لتخريج علماء مسلمين لديهم الوعي الكافي للنظر إلى

مظاهر الحياة بمنظار أوسع يتفق مع سماحة الإسلام وفضله وعظمته .

١- الاهتمام الأكبر بالعلوم التقنية وتشجيع الإقبال عليها كالطب والحاسوب والهندسة وفروعها المتعددة .

٢- إيجاد وزارة كبرى على مستوى العالم الإسلامي تهتم بشؤون البحث العلمي وترصد المكافآت السخية لكل مبدع أو مخترع للنهوض بالجوانب الفنية بمختلف أشكالها وأحجامها .

٣- إيجاد قضاء إسلامي مستقل ومحكمة عدل إسلامية لحسم الخلافات بين الدول الإسلامية وتكون قراراتها نافذة على الجميع دون قيد أو شرط سوى أن تكون أحكامها صادرة من الشريعة الإسلامية الغراء .

٤- أي قرار صادر بالإجماع لا يمكن نقضه إلا بالإجماع وأي قرار صادر بالأغلبية لا يمكن نقضه إلا بالأغلبية وذلك من قبل أعضاء مجلس الاتحاد الأعلى للدول الإسلامية . .

. Islamic Supreme Union Council

٥- توحيد التمثيل الدبلوماسي والحرص على الانضمام إلى مجلس الأمن كعضو دائم يمثل ثقل الدولة الإسلامية الكبرى وممارسة كافة الضغوط السياسية والاقتصادية ونحوها لتحقيق ذلك .

١٠- ترسيخ العلاقات العلمية والتقنية بين الجامعات الإسلامية وبين الجامعات ومراكز الأبحاث في الدول الصناعية للاستفادة من الزخم العلمي المبدع الذي خلّفته تلك المجتمعات في مختلف التخصصات .

وفي الفصل الثاني عشر التالي الخاص بالوزارة سيتم مناقشة الوزارة بمفهومها ونشأتها بحكم أن الوزراء هم أعوان الخليفة الذين يديرون معه شؤون الحكم .

مراجع الفصل الحادي عشر

11th. Chapter Reference

- ١- ابن الأثير الجزري ؛ أبو السعادات مبارك بن محمد ، جامع الأصول في أحاديث الرسول ، تحقيق : عبد القادر الأرناؤوط ، ج ٨ ، القاهرة : مكتبة الحلواني ، ١٣٨٩ / ١٩٦٩ م .
- ٢- ابن الأثير الجزري ؛ أبو الحسن علي بن محمد ، الكامل في التاريخ ، ج ٣ ، بيروت : دار طيار ، ١٣٩٩ هـ / ١٩٧٩ م .
- ٣- ابن الجوزي ، أبو الفرج عبد الرحمن بن علي بن محمد ، مناقب أمير المؤمنين : عمر بن الخطاب رضي الله عنه ، تحقيق : زينب إبراهيم الأرناؤوط ، ط ٣ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م .
- ٤- ابن حزم الأندلسي ؛ أبو محمد علي بن أحمد سعيد ، جمهرة أنساب العرب ، ط ١ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٤٠٣ هـ / ١٩٨٣ م .
- ٥- ابن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج ٢ ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، (د . س .) .
- ٦- ابن خلدون ؛ عبد الرحمن ، المقدمة ، ط ٤ ، بيروت : دار القلم ، ١٩٨١ م .
- ٧- البخاري ؛ أبو عبد الله إسماعيل ، صحيح البخاري ، ج ٧ ، القاهرة : دار الحديث ، (د . س .) .

٨- الجهشياري ؛ أبو عبد الله محمد بن عيدروس ، كتاب الوزراء والكتاب ، تحقيق : مصطفى السقا وآخرين ، ط ٢ ، القاهرة : مكتبة البابي الحلبي ، ١٤٠١هـ / ١٩٨٠م .

٩- الخالدي ؛ محمد عبد المجيد ، قواعد نظام الحكم في الإسلام ، ط ١ ، الكويت : دار البحوث العلمية ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

١٠- الخالدي ؛ محمود ، البيعة في الفكر السياسي الإسلامي ، عمان : مكتبة الرسالة الحديثة ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .

١١- خليل ؛ سعد محمد ، تولية رئيس الدولة .

١٢- الرئيس ؛ محمد ضياء الدين ، الإسلام والخلافة في العصر الحديث : نقد كتاب الإسلام وأصول الحكم ، لعبد الرزاق ، القاهرة : مكتبة حوار التراث ، (د . س .) .

١٣- الزبيدي ؛ زين الدين أحمد بن عبد اللطيف ، مختصر صحيح البخاري ، تحقيق : إبراهيم بركة ، ط ٥ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

١٤- السجستاني ؛ أبو داود سليمان بن الأشعث ، سنن أبي داود ، ج ٥ ، حمص : نشر وتوزيع محمد علي السيد ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٩م .

١٥- الصعيدي ؛ حازم عبد المتعال ، الإسلام والخلافة في العصر الحديث ، ط ١ ، القاهرة : مكتبة الآداب ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٢م .

١٦- الطماوي ؛ سليمان محمد ، السلطات الثلاث فى الدساتير

العربية المعاصرة وفي الفكر السياسى الإسلامى : تكوينها

واختصاصاتها والعلاقات بينها ، القاهرة : دار الفكر العربى ،

١٩٦٧م .

١٧- عمارة ؛ محمد ، معالم المنهج الإسلامى ، القاهرة : دار

الشروق ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م .

١٨- الفراء ؛ أبو يعلى محمد بن الحسين ، الأحكام السلطانية ،

ط٢ ، القاهرة : مكتبة مصطفى البالي الحلبي ، ١٩٩٦م .

١٩- القاسمى ؛ ظافر القاسمى ، نظام الحكم فى الشريعة والتاريخ

الإسلامى ، ط١ ، بيروت : دار النفائس ، ١٣٩٨ / ١٩٧٨م .

٢٠- قطب ؛ محمد ، بيعة النساء ، بيروت : دار القلم ، (د . س .) .

٢١- القلقشندي ؛ أحمد بن علي ، مآثر الإنافة فى معالم الخلافة ،

تحقيق : عبد الفتاح فرج ، الكويت : وزارة الإرشاد والأنباء ،

١٩٦٤م .

٢٢- القنوجي ؛ سيد صديق حسن خان ، إكليل الكرامة فى تبيان

مقاصد الإمامة ، تحقيق : مجموعة من الأساتذة ، (د . م .) :

المطبع الصديقي ، ١٣٩٢هـ .

٢٣- الماوردي ؛ علي بن محمد حبيب ، الأحكام السلطانية
والولايات الدينية ، بيروت / دار الكتب العلمية ، ١٣٩٨هـ /
١٩٧٨م .

٢٤- _____ ، أدب الوزير (الوزارة) ،
تحقيق : محمد سليمان داود وفؤاد عبد المنعم أحمد ، ط ١ ،
الإسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٣٩٦هـ / ١٩٧٦م .

٢٥- منصور ؛ علي علي ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة
الإسلامية والقوانين الوضعية ، ط ٢ ، القاهرة : دار الفتح للنشر
والتوزيع ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .

٢٦- المودودي ؛ أبو الأعلى ، الحكومة الإسلامية ، ترجمة : أحمد
إدريس ، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٤هـ /
١٩٨٤م .

٢٧- النبهان ؛ محمد فاروق ، نظام الحكم في الإسلام ، الكويت :
جامعة الكويت ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣م .

٢٨- النيسابوري ؛ أبو الحسين مسلم بن الحجاج ، صحيح مسلم ،
تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج ٣ ، إستانبول : المكتبة
الإسلامية للطباعة والنشر ، (د . س .) .

٢٩- هيكل ، محمد حسين ، الحكومة الإسلامية ، ط ٢ ، القاهرة :
دار المعارف ، (د . س .) .

الفصل الثاني عشر

الوزارة

Ministry or Secretariat

عن ابن عباس رضي الله عنهما أن الرسول عليه الصلاة والسلام
وغلى آله وصحبه قال :

"وزيراى من أهل السماء جبريل وميكائيل ووزيراى من أهل
الأرض أبو بكر وعمر "

إبن الأثير ، أسد الغابة في معرفة الصحابة ، ج ٣ ، ص ٦٥٦ .

تمهيد : Preface

موضوع الخلافة تم شرحه في الفصل السابق " الحادي عشر " وهو يرمز إلى القيادة الإدارية والسياسية في الدولة الإسلامية . . وبأتي في هذا الفصل " الثاني عشر " موضوع الوزارة كجهاز رئيسي لإدارة شؤون الأمة . فالوزير يمثل منصباً سياسياً وإدارياً مهماً في الدولة ، وفي هذا الفصل سيتم الحديث عنه في بحثين :

المبحث الأول سيشمل : ١- المفهوم

٢- النشأة

٣- التطور

أما المبحث الثاني فيشمل : ١- الأنواع

٢- التعيين

٣- شروط التعيين

٤- علاقة الوزير بالأمة

ومن تقسيمات الوزارة في الإسلام وجود نوعين منها هما : الوزارة التفويضية والوزارة التنفيذية . . ويمثل الوزير التفويضي بمعيار الوزارة في الوقت الحاضر كبير الوزراء أو رئيس الوزراء (رئيس الحكومة) . .

وفي نهاية الفصل توجد قائمة بالمراجع .

المبحث الأول

(١) مفهوم الوزارة Ministry Concept

وهو منصبٌ حكوميٌّ مهمٌّ جداً إذ يأتي الثاني في الصدارة بعد منصب الخلافة، ولقد تناوله عددٌ كبيرٌ من الكتاب الأولين واللاحقين. بل هناك من أفرد لموضوع الوزارة والوزير كتاباً خاصةً مثل الفقيه الماوردي الذي له كتاب { الوزارة أو أدب الوزير } وكتاب { قوانين الوزارة } ، وكذلك كتاب { الوزراء والكتاب } للجيشياري { وتحفة الوزراء } للثعالبي وغير ذلك من المؤلفات الأخرى التي اختصت بالوزارة ، أو كتب أخرى تحدثت عنها ضمن محتوياتها المتعلقة بالحكم وشؤونه كابن خلدون في { المقدمة } والغزالي في { التبر المسبوك في نصيحة الملوك } وتذكرة ابن جمدون في { السياسة والآداب الملكية } وابن طباطبا في { - الآداب السلطانية ... } وغيرهم .

معنى الوزير أو الوزراء :

لأبد من الوقوف - بادئ ذي بدء - على ما تعنيه كلمة " الوزير أو الوزارة " لغةً ثم اصطلاحاً من أجل الوصول إلى جذورها اللغوية والعلمية .. فمن الناحية اللغوية وردت في كتاب " الصحاح " اشتقاقاً عديدةً لهذه الكلمة وبمعانٍ متقاربةٍ ..

مثل : (١)

الْوَزَرُ : ويعني المَلْجَأُ الوِزْرُ : ويعني التَّثْقِلُ

الوزير : ويعني الموازر ، كالأكيل : المواكل ، لأنه يحمل عنه
وِزْرَهُ ، أي ثِقْلَهُ . وجاءت أيضاً في كتاب " المعجم الوسيط " بمعانٍ
متشابهة ذات مغزى واحدٍ مثل (٢) : وَزَرَ ، يَزِرُ ، وَزْراً ، وَزَرَةً :
ويعني حمل ما يتقل ظهره من الأشياء المثقلة . ويزر الشيء وزراً :
أي جملةً .

أَوْزَرَهُ : أي جعل وزراً يأتي إليه . وَوَازَرَهُ على الأمر : يعني
أعانه وقواه .

الوزير : الموازر ، وهو خاصةُ المَلِكِ الذي يحمل ثِقْلَهُ وَيُعِينُهُ
برأيه .

وإذا كان لفظ كلمة " الوزارة " بكسر الواو - يبرِّره اشتقاقها
من " وِزْر " ، فإن لفظ " الوزارة " بفتح الواو - يحتمل أن يبرره
الاشتقاق من " وَزَرَ " ، والله اعلم .

كما أن " الوزير " أو الوزارة " وردت في القرآن الكريم
باشتقاقاتٍ متعددةٍ يكمل بعضها بعضاً وفي آياتٍ كثيرةٍ منها قوله
تعالى :

(١) الجوهري ، الصحاح ، ص ٨٤٥ .

(٢) إبراهيم أنيس وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط ٢ ، ج ٢ ، ص ١٠٢٨ .

١- ﴿... حَتَّى تَضَعَ الْحَرْبُ أَوْزَارَهَا﴾ من الآية ٤ : سورة محمد.
والأوزار مفردُها وَزْرُ ويقصد به العبء والنَّقْل والحمل
والمهمة والمسؤولية .

٢- ﴿كَلَّا لَا وَزَرَ﴾ الآية ١١ : سورة القيامة .
والوَزْر يقصد به الملجأ والمأوى الذي يحتتمي الشخص به عند
الحاجة .

٣- ﴿وَاجْعَلْ لِي وِزيراً مِّنْ أَهْلِي﴾ الآية ٢٩ : سورة طه .
والوزير يقصد به المعين والمعاوض والمساعد .

ومن هذه المعاني الواضحة والمتقاربة يمكن استنتاج معنى
الوزير بصورة مبدئية وهو : الشخص الذي يلجأ إليه الحاكم
ليعينه على تحمّل أعباء الحكم .. وهذا يقود إلى معناها العلمي
والعملي الذي سيأتي في الموضوع التالي .

المعنى العلمي والعملي للوزارة :

The Ministry Practical Meaning

وبعد معرفة المعنى اللغوي للوزير والوزارة سابقاً ، فإن
الوزارة من الناحية العلمية (اصطلاحاً) هي إحدى الهيئات
التنفيذية الرئيسية المناطة بالجهاز الحكومي في الدولة ، والوزير
هو الشخص الذي يختاره رئيس الجهاز الحكومي ليتولى مسؤولية
هذه الهيئة .. أي بمعنى أوسع الوزارة هي جهازٌ تنفيذيٌّ في الدولة

لمجموعة من المهام يقوم بها عدد من الموظفين كل حسب اختصاصه وموقعه من الهيكل التنظيمي للوزارة ، وعلى رأسها شخص " وزير " او من ينوب عنه تعييناً أو تكليفاً ومهمته إدارة شؤون أعمال الوزارة والإشراف عليها من اجل تحقيق الأهداف المناطة بها من خلال تقديم خدمات عامة للجمهور وفقاً للأنظمة والتعليمات القائمة وفي ظل الإمكانيات المتاحة والظروف السائدة .

ذلك هو مفهوم الوزارة اصطلاحاً من منظور أدبيات الفكر السياسي المعاصر أما من منظور الفكر السياسي الإسلامي فإن لها مفهوماً أكثر دقة لأنها تقوم أساساً على قاعدة تعبدية وتعمل في بيئة إسلامية وتخدم مجتمعاً مسلماً أيضاً وهذا المفهوم هو أن الوزارة عبارة عن جهاز تنفيذي في الحكومة الإسلامية للدولة المسلمة يقوم بمجموعة من المهام والنشاطات الإدارية التي ينجزها عدد من الموظفين ضمن تخصصات مختلفة وصلاحيات محددة لكل منهم، يرأسهم شخص مسلم هو الوزير أو من ينوب عنه تعييناً أو تكليفاً من قبل الحاكم بموافقة مجلس الشورى ومهمته تقديم خدمات مشروعة للجمهور لتحقيق أهداف عامة مباحة وفقاً للأنظمة والتعليمات مصدرها الشريعة الإسلامية وفي ظل الإمكانيات المتاحة والظروف السائدة محلياً ودولياً .

(٢) نشأة الوزارة في الإسلام: Ministry Origin in Islam

تناول عدد كبير من الكتاب المعاصرين المؤلفين في أصول

الحكم والإدارة في الإسلام موضوع الوزارة في الإسلام ، فمنهم من رأى أنها مستوردةٌ من الفكر السياسي الروماني أو اليوناني ومنهم من ادعى بأنها مقتبسة من الفرس ، بل هناك من يصرح قائلاً :

" الوزارة فارسية الأصل وليست من مستحدثات الإسلام بل هي أقدم عهداً من ملوك آل ساسان ، فقد عرفت في بني إسرائيل " .^(١)

وهذا في الحقيقة أغرب ما كتب عن هذا الموضوع من آراء لأنه صراحة ينفي استحداث الإسلام للوزارة كما أنه يقر بوجودها في بني إسرائيل ولم يعط سبباً أو تفسيراً لما يقوله ، ولو دقق النظر وأمعن في الفحص لوجد أن نبيهم موسى عليه السلام هو الذي دعا ربّه بأن يهبه أخاه هارون وزيراً ليساعده في إدارته لشؤون الناس ويشدّ من أزره وسيأتي عمّا قليل توضيح ذلك .

وهناك كتابٌ محدثون أيضاً يقترحون أن الوزير أو الوزارة قد ظهرت لأول وهلة في تاريخ الفكر السياسي والإداري الإسلامي في العصر العباسي ، اجتهداً منهم أو تقليداً لمن سبقهم من الكتاب . وقد أشار معظمهم إلى أول وزيرٍ عباسيٍّ لقّبَ بوزير آل محمد وهو حفص بن سليمان المعروف بأبي سلمة الخلال . . هذا بالرغم من أن معظمهم يجمعون على أنه لو كانت الوزارة تعني الوحدة الإدارية المساعدة للحاكم أو الأمير لتساهم في تصريف أمور الرعية ، فإنها

^(١) حسن ، النظم الإسلامية ، ص ١٢٩ .

تكون قد وُجِدَتْ بالفعل في صدر الإسلام . ويبدو أن قضية الوزارة في ذهن هؤلاء الكتّاب الأفاضل هي ذات الصورة المتطورة في المعنى والمدلول كنظام إداري وجهازٍ من أجهزة الدولة كما هي عليه الآن في الوقت الراهن . وهذا مغايرٌ تماماً لما كانت عليه في الماضي البعيد . صحيحٌ أنها أخذتْ شكلاً مختلفاً نوعاً وطبيعةً عما كانت عليه سابقاً إلا أن ذلك لا ينفي بتاتاً أصل وجودها كفكرة وظهورها كوظيفة إدارية في فجر الإسلام وبداية طلائعه الإدارية والسياسية . فتطوّر الوزارة ووظيفة الوزير في العصر العباسي واستخدام ذلك كمقياس لنفسي وجودها في بداية الحكومة الإسلامية الأولى والثانية ، يمكن أن يتكرر في استخدام معلوماتٍ ما وصلتْ إليه الوزارة اليوم في القرن الرابع عشر الهجري من حجمٍ وتخصّصٍ وإمكاناتٍ وتنظيمٍ كذريعة لإنكار أي نمط من أنماط الوزارة في العصر العباسي أو فيما سواه من العصور الأخرى أيضاً . وهذا لا يقرّه المنطق ولا يتمشّي مع الواقع على السواء إذ أن مسألة تطوّر الوزارة إدارةً ووظيفةً شيءٌ ، ومنشأها في أصلٍ إسلاميٍّ مُشرقٍ شيءٌ آخر . فيجب عدم الخلط في الأوراق والتكرار لمرحلة الميلاد والتكوين ، والتمسك فقط بمراحل تطورها عبر الأزمنة .

ولقد شاء الله تبارك وتعالى لحكمةٍ هو يريدُها وأعلم بها أن تكون من سنن الحياة ونواميسها بأن أَوْجَدَ نبيه قبل النبوة ، وأن أمر بالتكاليف الشرعية مجملاً قبل الخوض في تفصيلاتها من قبل السنة

المطهرة ، فكان أن أشار في القرآن الكريم إلى الوزير قبل الوزارة .. فقال عزّ من قائل على لسان نبيه موسى عليه السلام :

﴿ واجعلْ لي وزيراً من أهلي . هارون أخي . أشدّد به أذري ﴾
الآيات ٢٩ - ٣١ : سورة طه . واستجاب المولى لنبيه فقال تعالى
في آية أخرى :

﴿ ... وجعلنا معه أخاه هارون وزيراً ﴾ من الآية ٣٥ : سورة
الفرقان .

وهكذا صراحة تصبح الوزارة أو الوزير بهاتين الآيتين
الكريمتين تشريعاً لا يمكن للمنصف نكرانه أو تجاهله صراحةً كأحد
أنظمة الجهاز الحكومي في الدولة الإسلامية . وانطلاقاً من أن موسى
وعيسى وغيرهم من الأنبياء والرسل عليهم السلام إلى خاتمهم
وأشرفهم النبي محمد عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه جاؤوا جميعاً
برسالة الإسلام بدليل أن الله عزّ وجلّ يقول في أبي الأنبياء إبراهيم
الذي سبق موسى وعيسى عليهم السلام بقرونٍ عدةٍ :

﴿ ما كان إبراهيم يهودياً ولا نصرانياً ولكن كان حنيفاً مسلماً وما
كان من المشركين ﴾

الآية ٦٧ : سورة آل عمران .

فإنه يمكن للقارئ استجلاء الحقيقة بأن " الوزارة " إسلامية المنشأ مسمّى ووظيفةً ، وليس لأي فكرٍ آخر دخلٌ فيها وقد عُمِلَ بها في الدولة الإسلامية منذ عصر النبوة الزاهر .

كما وردت أحاديث نبوية شريفة في هذا الموضوع يمكن الإشارة إلى بعضها منها :

عن علي بن أبي طالب رضي الله عنه وكرم وجهه قال ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه :

(إنه لم يكن قبلي نبيٌّ إلا قد أعطيت سبعة رفقاء نجبله وزراء وإنني أعطيت أربعة عشر : حمزة وجعفر وعلي وحسن وحسين وأبو بكر وعمر والمقداد وعبد الله بن مسعود وأبو ذر وحذيفة وسلمان وعمار وبلال) . (١)

وعن عائشة رضي الله عنها قالت قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

(إذا أراد الله بالأمير خيراً جعل له وزير صدقٍ : إن نسي ذكره وإن ذكر أعانه ، وإذا أراد [الله] به غير ذلك جعل له وزير سوء : إن نسي لم يذكره وإن نكر لم يعنه) . (٢)

(١) ابن حنبل ، المسند ، ج ١ ، ص ١٤٨ . انظر أيضاً كتاب الاستيعاب في معرفة الأصحاب لابن عبد البر ، ط ١ ، ج ٣ ، ص ١١٤٠ .

(٢) المسحستاني ، سنن أبي داود ، ص ٣٤٥ ، حديث رقم ٢٩٣٢ .

وقد ذكر الدكتور أبو فارس في مؤلفه بأنه قد " كان منصب الوزارة معروفاً عند المسلمين منذ عهد النبوة ، فقد جاء في الحديث أن رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه قد اتخذ أبا بكر وعمر وزيرين له ، ولما التحق بالرفيق الأعلى واختار المسلمون أبا بكر اتخذ أبو بكر رضي الله عنه وزيرا هو عمر بن الخطاب رضي الله عنه . ثم استمر عثمان وعلي بن أبي طالب رضي الله عنهما على هذا المنهج يستوزران أصحاب الخبرة والرأي والحنكة والسياسة " . (١)

" وهكذا عرفت الدولة الإسلامية منصب الوزير كمستشارٍ لرئيس الدولة ومعينٍ له في الحكم منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ، وإن لم يكن يطلق عليه اللقب بصفة رسمية ... فقد كان منصب الوزير موجوداً منذ صدر الإسلام ، وإن لم يكن له مظاهره وأبهته ، وذلك لبساطة الناس في ذلك الوقت وَبُعْدِهِمْ عَنْ أَبْهَةِ الْمَلِكِ " . (٢)

وبعد هذا العرض التاريخي السريع والتحليل لنصوص نشأة الوزارة في تاريخ الدولة الإسلامية يتضح للقارئ أن الوزارة كفكرةٍ ووظيفةٍ وردت في الفكر السياسي الإسلامي وذلك من خلال القرآن الكريم أولاً ثم السنة المطهرة ، وكذلك من خلال تطبيقات الخلفاء

(١) أبو فارس ، النظام السياسي في الإسلام ، ص ٣٢١ .

(٢) حلمي ، نظام الحكم الإسلامي مقارنا بالنظم المعاصرة ، ص ٢٩٦-٢٩٧ .

الراشدين وممارستهم للحياة السياسية إبان فترات حكمهم الزاهر ، وأن تقنياتها وتطورها في عصر من العصور لا يخلع عليها شرف ولادتها في ذلك العصر ، كما لا ينفي وجودها من ذي قبل لأن التطور في كافة المجالات أمرٌ طبيعيٌّ لا بدّ من حدوثه مواكبةً للتغيرات والمستجدات التي تطرأ على حياة الإنسان ومحيطه . ومن أشهر من أطلق عليه رسمياً لقب " وزير " هو أبو سلمة الخلال وذلك في العصر العباسي .

(٣) تطور الوزارة : Ministry Development

وكظاهرة سياسية اجتماعية تطورت الوزارة في مفهومها ووظيفتها وطبيعتها وأنواعها عبر التاريخ الإسلامي . ففي عهد الدولة الأموية الأندلسية قُسمت وظائف الوزير إلى أصناف " وأفردوا لكل صنف وزيراً ، فجلعوا لحسان المال وزيراً وللترسيل وزيراً وللنظر في حوائج المظلومين وزيراً وللنظر في أحوال أهل الثغور وزيراً " .^(١)

كما أصبح يجمعهم نظام واحد شبيه بما يسمى بـ " مجلس الوزراء " وعليهم رئيس مثل رئيس الحكومة أو رئيس مجلس الوزراء المعروف في هذا الزمان . . فيقول ابن خلدون : " . . وجعل لهم بيت يجلسون فيه على فرش منضدة لهم وينفنون أمر السلطان هناك كل فيما جعل له ، وأُفردَ للتردد بينهم وبين الخليفة

^(١) ابن خلدون ، المقدمة ، ص ٢٣٩-٢٤٠ .

واحد منهم ارتفع عنهم بمباشرة السلطات في كل وقت فارتفع مجلسه
عن مجالسهم . . " (١) .

وما قاله ابن خلدون بما حدث للوزارة هو الموجود اليوم في
النظام الدولي للوزارة تنوعاً وتخصصاً ومجلساً ورئيساً . . أي
بمعنى آخر أن هذا يدل دلالة واضحة على " أن وزير التفويض على
" أن وزير التفويض يعادل منصب رئيس الوزراء أو الوزير الأول
في عرفنا الحديث ، وأن وزير التنفيذ يعادل الوزير الآن ، فالوزراء
ينفذون قرارات الدولة ويحضون أحكامها كل في اختصاصه ، وقد
رأينا كيف وزعت هذه الاختصاصات على وزراء الأندلس الذي
كانوا يلتقون في مقر رئاسة الوزراء مما يؤكد أن الفكر الإسلامي
عرف صورة الوزراء الحديثة والتي لم يهتد الفكر الغربي إليها إلى
في القرن السابع عشر الميلادي . " (٢)

(١) ابن خلدون ، المقدمة ، ص ٢٣٩-٢٤٠ .

(٢) جمال الدين ، نظام الدولة في الإسلام ، ص ٣٥٠ .

المبحث الثاني

(١) أنواع الوزارة: Kinds of Ministry

وقد قسمها الماوردي إلى نوعين هما^(١) :-

١- وزارة تفويض : تجمع بين كفايتي السيف والقلم .

٢- وزارة تنفيذ : تختص بالرأي والحزم .

فالوزارة التفويضية هي - كما يبدو - الجهاز الإداري الذي يجعل محل الحاكم في إدارة شؤون الرعية ، وعلى رأسه شخص هو الوزير يختاره الحاكم للقيام بأعمال نيابة عنه من أجل خدمة الرعية .

أما الوزارة التنفيذية فهي الجهاز الإداري الذي يمارس أعمالاً محددة مسبقاً يديرها وزير يؤدي للحاكم بعض المهام الموضوعية من قبله سلفاً . . ومن هذا يتضح أن الوزير التفويضي يتمتع بقدر أكبر وأوسع وأشمل من الصلاحيات التي يتمتع بها الوزير التنفيذي .. ويمكن إيجاز الإشارة إلى صلاحيات الوزير التفويضي دون الوزير التنفيذي كالآتي : -

١- أن يباشر الحكم وينظر في المظالم .

٢- أن يقوم بتعيين الولاة .

^(١) الماوردي ، الوزارة " أدب الوزير " ، ص ٢٥ ، (بتصرف) .

- ٣- أن يتولى تدبير شؤون الجهاد بنفسه .
- ٤- أن يتصرف في أموال بيت المال جبايةً وإنفاقاً .
- ٥- أن يقلّد من ينوب عنه في القيام ببعض مهام الحكم وخاصة في أقاليم الدولة .
- وكما يبدو أن صلاحيات الوزير التفويضي واسعة جداً إلى درجة أن ما صحّ من الإمام صحّ منه إلا أن الماوردي استثنى ثلاثة أشياء . . وهي : (١)
- ١- ولاية العهد : فإن للإمام أن يعهد إلى من يرى وليس ذلك للوزير .
- ٢- الاستعفاء : أن للإمام أن يستعفي الأمة من الإمامة وليس ذلك للوزير .
- ٣- العزل : ليس للوزير أن يعزل من قلّده الإمام .
- كما يخضع الوزير لسلطان الأمام الذي هو رئيس الدولة والقائد الأعلى في البلاد ويظهر ذلك في الأمور الآتية :-
- ١- يجب على الوزير أن لا يقلّد أحداً يعادي الإمام علناً .
- ٢- يجب على الوزير أن يعرض على الإمام خطّته الخاصة بأمور التعيين والعزل .

(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية ، (بتصرف) .

٣- يجب على الوزير أن يطلع الإمام على تدابير المزمعة للجهاد قبل البدء به .

٤- يجب على الوزير توضيح الوضع المالي في الدولة للإمام باعتباره نائباً عنه .

وللإمام كامل السلطة في تصفح أعمال وزيره وإقرار المناسب منها واستدراك غير المناسب وله حق عزل من يعينه الوزير إذا رآه شياً ما ، بل وله الحق في عزل الوزير نفسه متى ما ارتأى مصلحة في ذلك لأنه هو وكيل الأمة وليس الوزير الذي ما هو إلا نائباً عنه.

ويظهر من هذه الصلاحيات الواسعة أن الوزير التفويضي ليس وزيراً عادياً ، وإنما هو وزير الوزراء وكبيرهم وأشبه ما يكون بالوزير الأول The Prime Minister أو رئيس مجلس الوزراء في هذا الزمان . . ولذا فإن هناك شروطاً لتعيينه ينبغي توافرها فيه وسيأتي شرحها فيما بعد .

أما الوزير التنفيذي فهو أقل مرتبة من الوزير التفويضي كما سبق شرحه - ولا يزيد عن كونه رسول الإمام إلى الرعية ووسيطاً بينه وبين مختلف موظفي الدولة ينقل توجيهاته ويعمل بموجب أوامره وهو ليس له والياً لأنه وزارته ليست ولاية عامة وإنما منفذ لما يكلفه به الإمام ومبلغ عنه .

وتوجد نقطة مهمة جداً يمكن استنتاجها كحكمة وراء هذا التقسيم الوزاري البديع في الحكومة الإسلامية الماضية وسيأتي ذكرها أثناء عرض شروط تعيين الوزير في الإسلام .

(٢) تعيين الوزير : Minister Appointment

ولا شك في أن المفهوم الإسلامي للوزير - المذكور في ص ٤٩٦ - يثير في جوانبه بعض التساؤلات بشكل يصبح من الصعب الاسترسال في كتابة هذا الموضوع دون توضيح أجزائه وأهمها عبارة " ... شخص مسلم هو الوزير أو من ينوب عنه تعييناً أو تكليفاً من قبل الحاكم بموافقة مجلس الشورى ... " فمن ناحية عبارة " شخص مسلم " فهذا شيء طبيعي أن يكون الوزير أو من ينوب عنه مسلماً ووجوب ذلك في الحكومة الإسلامية لأن الله عز وجل يقول :

﴿ ... ولن يجعل الله للكافرين على المؤمنين سبيلاً ﴾

من الآية ١٤١ : سورة النساء ، وقوله تعالى ﴿ ... أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم ... ﴾ من الآية ٥٩ : سورة النساء . ومنكم - هنا - تعني من المسلمين المؤمنين وليس من غيرهم لضمان الطاعة والتعاون بين الرئيس والمرؤوس .

وقد تبين من أحداث التاريخ السياسي المبكر في الإسلام أن أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو خليفة خليفة رسول الله صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه ، " رغم إمامه برعيته وإدراكه أحوالهم ، لم ينفرد باختيار والٍ ، وإنما كان يختاره بعد استشارة المسلمين " . (١) وشخص الوالي هذا يمثل اليوم أمير المنطقة ، في حين أن الوزير يرأس جهازاً كبيراً (وزارة) يقدم خدماته إلى جميع المواطنين في مختلف مناطق الدولة مما يفرض حرصاً أكبر على الحاكم في أن يحظى برأي مستشاريه الذين يمثلون في مجلسهم رأي الأمة حول صلاحية الشخص الذي ينوي تعيينه وزيراً نظراً لأهمية المنصب وعلاقته بمصالح الأمة . ويُذَكَّرُ أن ذات مرة قال عمر رضي الله عنه لأصحابه :

" دِلُونِي عَلَى رَجُلٍ اسْتَعْمَلَهُ عَلَى أَمْرٍ قَدْ أَهْمَنِي . قَالُوا : فَلَان . قَالَ : لَا حَاجَةَ لَنَا فِيهِ . قَالُوا : فَمَنْ تَرِيدُ ؟ قَالَ : أُرِيدُ رَجُلًا إِذَا كُنَّ فِي الْقَوْمِ وَلَيْسَ أَمِيرُهُمْ كَانَ كَأَنَّهُ أَمِيرُهُمْ وَإِذَا كَانَ أَمِيرُهُمْ كَانَ كَأَنَّهُ رَجُلٌ مِنْهُمْ . قَالُوا : مَا نَعْرِفُ هَذِهِ الصِّفَةَ إِلَّا فِي الرَّبِيعِ بْنِ زِيَادٍ الْحَارِثِيِّ . قَالَ : صَدَقْتُمْ ، فَوَلَّاهُ . " (٢)

وهذه الواقعة تشير بجلاءٍ إمكانية تبادل المعلومات بين الحاكم ومستشاريه وعدم تفرّده بالقرارات المهمة مثل تعيين كبار رجالات

(١) الطماوي ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ، ص ٢٧٥ .

(٢) ابن حجر العسقلاني ، الإصابة في تمييز الصحابة ، ج ١ ، ص ٥٠٤ .

الدولة كالموالي والوزير ونحوهما ، وأن يقترح أو يطلب مواصفات معينة في الشخص الذي يبحث عنه ويبحث المختصين على ترشيح من يرونه صالحاً فيقبله ويتم تعيينه . ولعل المسلم يتابع ما يجري أحياناً على ساحات الدول الغربية في مجال الحكم والإدارة فيرى أن رئيس الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً ينتظر موافقة الكونجرس (مجلس الشورى أو مجلس الأمة) على تعيين من يختاره وزيراً له للشؤون الخارجية أو الدفاع أو غير ذلك ، وأن هذا بلا شك فيه صورة مشرقة من صور الحكم والإدارة في الإسلام في بلد غير مسلم حكومةً وحاكماً وشعباً .

لقد أورد الفقيه الماوردي فروقاً رئيسية ستة بين وزارة التفويض ووزارة التنفيذ في معظم كتبه السياسية والإدارية ^(١) وتناول مظاهر الوزارة وتعيين الوزير وامتنيازاته ، إلا أنه لا يستحسن شرحها على الإطلاق لأنها تخص حقبة زمنية في الماضي وليس في على جانب من الأهمية في الوقت الحاضر . فعلى من يرغب في الاطلاع عليها ، العودة إلى المتن الخاص بها .

ولكن ما يهم في هذا الصدد ما جاء عن عزل الوزراء حيث يقول المصدر : -

"يُعزَلُ الوزير إذا تحققتْ خيانتُه أو عجزه أو قصوره أو قلتْ هيبته أو وجدَّ من هو أكفأ منه . . وإن العزل بغير سبب موهن"

(١) الماوردي ، قوانين الوزارة ، ص ص ١٣٦ - ١٣٧ .

للسياسة . وفي حالة العزل يقدم الوزير ما له وما عليه حتى يبرأ نفسه ، ويكشف للناس جميعاً ، ويحدد مسؤوليته " .^(١) ويضيف عن الغاية الأسمى للوزير المسلم قوله " إن في قمة أهداف الوزارة في الدولة الإسلامية هو إقامة صرح الدين ونشره بين الناس والمحافظة على مبادئه وكل هدف في الدولة الإسلامية إنما يتفرع عن هذا الهدف الأساسي وينبثق منه ويتحقق لأحكامه . . . بينما تقوم الأنظمة المعاصرة على استبعاد الدين ، ولا توضع الغايات الدينية موضع الاعتبار إلا بما لها من أهميته في الحياة الاجتماعية" ^(٢) .

(٣) شروط تعيين الوزير في الإسلام

Islamic Conditions of Minister Appointment

إنه من الأفضل عدم سرد هذه الشروط كما ورد في معظم الكتب السياسية الإسلامية وإنما تذكر بشيء من التحليل لها من أجل الوصول إلى حكمة تقسيم الوزارة إلى النوعين السابقين . . وهذه الشروط كما جاء في كتاب "الأحكام السلطانية" . . " للماوردي هي ما تنطبق على الإمام نفسه إضافة إلى النسب القرشي الذي لا يشترط على الوزير ، وتلخصها مع الشرح لها كالآتي : -

- ١- الإسلام : أي أن يكون الوزير مسلماً وهنأ انقسم العلماء السياسيون إلى فريقين :

^(١) الماوردي ، الوزارة : أدب الوزير ، ص ٣٩ .

^(٢) الماوردي ، (المرجع السابق) ، ص ٣٩ - ٤٠ .

الأول : يرى ضرورة أن يكون الوزير مسلماً سواء كان وزيراً تفويضياً أو تنفيذياً .

الثاني : يرى وجوب توافر شرط الإسلام في الوزير التفويضي ولا يشترط ذلك في الوزير التنفيذي الذي يمكن أن يكون مسلماً أو ذمياً .

واختلاف علماء الفكر السياسي المسلمين في هذا الشرط يتفق مع تقسيم الوزارة إلى تفوضية وتنفيذية ، وهو كما يبدو للقرئ واجهة حضارية تستحق التعليق عليها وتحليلها وهو أن الدولة الإسلامية حكمت المسلمين وغير المسلمين من رعاياها . وكان لغير المسلمين من الحقوق العامة ما للمسلمين تماماً وخاصة حق الحياة وحرية العبادة . . وأنه ليس من المستصاغ أن يتولى وزيرٌ مسلمٌ العناية بمعابد اليهود وكنائس النصارى وأديرتهم وتنظيف أحيائهم وأسواقهم مما يتنافى مع عزة نفس المؤمن وكرامته ومنزلته عند الله تعالى الذي يقول في كتابه العزيز :

﴿ . . . والله العزة ولسوله وللمؤمنين ولكن المنافقين لا

يعلمون ﴾

من الآية ٨ : سورة المنافقين .

ولهذا كان لابد للإمام أن يستوزر ذمياً ليعهد إليه بتنفيذ مهام معينة تخص احتياجات قومه يهوداً أو نصارى ويحددها مسبقاً

وينوب عنه في القيام بنشاطٍ محددٍ ضمن صلاحياتٍ محددةٍ جداً ومتعلقةٍ بتنفيذ سياسةٍ مرسومةٍ سلفاً ورفع بعد ذلك تقرير عنها إلى الإمام . أما رأي المؤلف في هذا الأمر فهو وجوب أن يكون الوزير مسلماً في كلا الوزارتين التفويضية والتنفيذية على السواء لأنه لا يليق بعضوية وزيرٍ غير مسلمٍ في حكومة إسلامية تحكم أمةً مسلمةً ويمكن للوزير التنفيذي المسلم الاستعانة بكبار أعيان أهل الذمة فيكلفتهم بأعمالٍ يتحقق من ورائها الهدف الذي أنشأت الوزارة من أجله .

٢- الرجولة الراشدة : وهي منطلق القوامة التي أعطاهما الشرع الحنيف للرجل على أهل بيته وامتداد لها خارج البيت إلى الأسرة الكبيرة وهي المجتمع ، والرشد هنا الموضوعية وسلامة التفكير والقدرة على الاستيعاب والفهم والمناورة والحوار بأسلوبٍ قياديٍّ هادفٍ . . وإنه بالرغم من مساواة المرأة بالرجل في الواجبات والتكاليف والأجر إذ يقول المولى عزّ وجلّ في هذا : ﴿ من عمل صالحاً من ذكرٍ أو أنثى وهو مؤمنٌ فلنُحْيِيَنَّه حياءً طيباً ولنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ الآية ٩٧ : سورة النحل ، فقد أجمع فقهاء الإدارة والحكم في الإسلام على ألا تعطى الوزارة إلى امرأة لأنها من وظائف الولاية العامة ، ولما يتطلب هذا العمل من احتكاك واختلاط بالرجال الأمر الذي يحظره الإسلام عليها . . وهذا ليس تقييداً من شأنها ولا من

مكانتها وإنما هو حفظ لها وصون لدورها الرئيسي في المجتمع الذي يمكن أن تمارس فيها نشاطات عدة تتفق مع طبيعتها ولخدمة بنات جنسها .

٣- عدم الاشتغال بالتجارة : فالوزير كالخليفة لا يرخص له مطلقاً أن يمارس أي عمل تجاري بأي شكل من الأشكال حتى لا يستغل منصبه كوزير ويسخره لخدمة مصالحه الخاصة أو ينشغل بتجارته عن عمله الأساسي وهو الاهتمام بشؤون الرعية، ولأن فيه إخلالاً بالعهد الذي قطعه على نفسه عند توليه مسؤولية الوزارة . وكان الشخص الذي يتم اختياره لهذا المنصب في السابق صادقاً في قوله ووفياً لقسمه إذا قبل أن يكون وزيراً للإمام بأن يتمتع تماماً بطيب خاطر عن مزاوله أي تجارة كان يقوم بها من قبل ، ولا يفكر مطلقاً في ممارسة تجارته سراً أو بطرق ملتوية أو بواسطة زيد أو عبيد لأنه كان يستشعر أمانة المسؤولية وعظمتها أمام الله عز وجل ثم أمام الإمام الذي اختلوه لأن يكون معيناً له لا عليه ومتعاوناً معه لا ضده من أجل خدمة الأمة ورعايتها . . وبما أن الوزير راع فالرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يقول : (إذا اتجر الراعي هلك الرعية)^(١) .

^(١) الماوردي ، أدب الوزير ، ص ٧١ .

٤- **العدل** : وهو شرط أساسي في كل الأعمال ذات الولاية العامة كالوزارة إذ يجب به التعامل مع الناس على قدم المساواة وبدون تمييزٍ لِعِرْقٍ أو لونٍ أو لسانٍ أو مكانةٍ اجتماعيةٍ أو قرابةٍ أو صداقةٍ أو حتى دينٍ وخاصةً في الحقوق العامة أو ما شابه ذلك .
فبالعدل قامت السماوات والأرض وبالعدل يعمّ السلام والخير لصالح أهل الأرض أجمعين .

٥- **الجدارة والكفاءة** : وهذا الشرط العادل طمس المحسوبيات والقرابات الجاهلية التي كانت تقوم على الحسب والنسب في احتلال مراكز الحكم . وجاء الإسلام ليضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفقاً للقدرات والمهارات التي تثبت جدارة الوزير وكفاءته لتؤهله وتجعله جديراً للقيام بالأعمال والواجبات التابعة لوزارته خير قيام .

٦- **الأمانة** : وهي الخوف من الله وفاءً لعهدِهِ واعتِرافاً بفضله ورعايةً لحقوقه وحفظاً لحقوق العباد وأداءً لواجبات عمله والبعد عن استغلال السلطة للمصالح الشخصية أو مصالح ذوي القربى أو الأصدقاء أو ما شابه ذلك .

٧- **الحريّة** : عدم وجود قيود على الشخص المكلف بالوزارة تمنعه من التفرغ كاملاً لأعمال وزارته . . وهنا أيضاً انقسم العلماء إلى فريقين : الأول يرى ضرورة أن يكون الوزير حراً غير مقيد سواء كان في وزارة تفويضية أو تنفيذية . والثاني

يرى بوجوب شرط الحرية فيمن يشغل الوزارة التفويضية ولايلزم ذلك من يشغل الوزارة التنفيذية كالذميين مثلاً . أما رأي المؤلف فهو وجوب توافر شرط الحرية في كل من كلف بأعمال الوزارة في الحكومة الإسلامية تفويضية كانت أم تنفيذية . . وللحرية معان أخرى عديدة منها أن يكون الوزير متحرراً من شهواته كاجباً لنزواته مسيطراً على رغباته ضابطاً لأغصابه بصورة تجعله موضوعياً في قراراته بعيداً عن أي مؤثرات عاطفية أو شخصية في أعماله وواجباته .

٨- سلامة الحواس والأعضاء : أي لا يكون فاقداً لحاسة مهمة يتوقف عليها عمل وزارته كفقْد البصر مثلاً ، فإذا فقد بصره فلا يجوز له أن يكون وزيراً للصحة أو وزيراً للعدل أو مسؤولاً عن القضاء . . وهنا يوجد رأيان في هذا الموضوع . . الأول للمدرسة الحنبلية^(١) . إذ يرى أتباعها أن القاضي يقضي بين الناس بما يسمع لا بما يرى . ولو كان فَقْدُ البصر يمنع من تسلم القضاء لما عيّن رسول الله عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه الصحابي الأعمى عبد الله بن أم مكتوم قاضياً في المدينة المنورة . فيرد على ذلك اتباع المدرسة الحنفية بقولهم لأنَّ يقضي القاضي بما يرى ويسمع خيرٌ وأفضل له من أن يقضي بحاسة واحدة فقط ، ويستدلون على ذلك بقول النبي صلى الله عليه وسلم

(١) لا يذكر المؤلف بالضبط مرجع ذلك .

وآله وصحبه: (اتقوا فِرَاسَةَ المؤمن فإنه ينظر بنور الله).^(١) والفِرَاسَةُ هي مهارة وقدرة يتمكن بها الشخص من معرفة بواطن الأمور من خلال التدقيق في ملامح وجه محدثه والتركيز على كيفية حديثه وملاحظة نظراته ومتابعة حركاته ليصل إلى نتيجة معينة . وكان أمير المؤمنين عمر بن الخطاب شيخ المتفرسين .. والواقع هو أن القاضي الصالح مهاب في نفوس الناس ومحترم عندهم وله رهبة من الله تعالى في قلوب المعتدين نتيجة إخلاصه وأمانته في عمله لله سبحانه وتعالى فالعوامل النفسية تظهر بوضوح له على وجه المتقاضين فيتفحص ملامح وجهيهما ويلحظ امتناع لون المعتدي واضطرابه عند الكلام وتلجلجه عند الاستفسار وتلفته يمناً ويسرة فيستشف القاضي بفراسته أنه الجاني فيقضي بينهما بالحق مما يظهر له أما الباطن فيعلم الله عز وجل وحده . . فلو كان القاضي أعمى ، فكيف يتأتى له أن يعرف كل هذه العلامات المهمة التي تساعد على معرفة الموضوع وتسهل عليه الوصول إلى قرار عادل بصدده؟! أما استدلال السادة الحنابلة بتعيين الرسول عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه للأعمى عبد الله بن أم مكتوم قاضياً في المدينة فهو استدلال في غير محله لأنه لا يذكر وجود قاضٍ أعمى في صدر الإسلام سواء . . ثم إن الجميع يعلم أن ابن أم مكتوم هو الرجل الذي عاتب الله تعالى نبيه فيه ونزلت سورة كاملة بهذا الأمر

^(١) الترمذي ، سنن الترمذي ، تفسير سورة ١٥ ، ص ٢٩٨ ، حديث رقم ٣١٤٠ .

وهي سورة عبس ﴿ عبس وتولى . أن جاءه الأعمى ﴾ ، ولعلّ تعيينه قاضياً كان أيضاً تطبيقاً لخاطره وتكريماً لمنزلته عند ربه عزّ وجلّ وهي حالة استثنائية لا يُبنى عليها . أما فقدُ حاسّة السمع ، فإذا أمكن للشخص المرشح للوزارة التغلب عليها بالطب الحديث وتقنيته المتاحة كاستخدام سماعة مثلاً فلا بأس في تعيينه وإلاّ فالأفضل هو سليم السمع . . وهكذا في بقية الحواس الأخرى .

وبخصوص الأعضاء يجب أن لا يكون فاقداً لعضو حسلس بحيث لا يتمكن الوزير من القيام بواجبات وزارته إلا به ، فمثلاً لا يليق أن يكون وزير الدفاع هزياً أو به عرج بائن أو معاقاً عن الحركة أو أبكم أو به سمن ظاهر يفقده خفة الحركة والتنقل بين صفوف القوات المسلحة عند تفقده لهم وتفتيشه لخطوط القتال مناورَةً أو حرباً . . وهكذا دواليك .

٩- الاستقامة : الاعتدال في الخلق ويقصد بها النزاهة والتقوى والابتعاد عن مواطن السوء والشبهات . فعلى الوزير أو المرشح للوزارة أن يحرص كل الحرص على أن يكون ذا سمعة حسنة وذكرٍ محمودٍ بين مواطنيه ، وألاّ يرتاد أي أماكن مشتبّهة وعُرْضةً للتجريح سواء في داخل بلده أو في خارجها وعليه أن يستشعر عظمة خالقه تعالى وقدرته على أنه يراه مهما حلول أن يستخفي من الناس ووسائل الإعلام . . وبسبب السيادة الدولية

للتقنية وسيطرتها على العالم مما جعلته شبه قرية كبيرة
لاختراقها لأجوائه وسهوله وجباله وبراريه ومياهه ، وبسبب
العداء الفطري الذي يطغى على غير المسلمين ضد المسلمين ،
فإن هناك كثيراً منهم يوظفون مهاراتهم وآلات تصويرهم في
النقاط صور لشخصيات مهمة من المسلمين أثناء وجودهم في
الخارج ، فتكون في سجلاتهم إن خيراً فخير وإن شراً فشر .
فإذا علم الإمام بشيء رابه في الوزير وثلم استقامته ، فعليه
إعفاءه حالاً من الوزارة . وإذا كان مرشحاً فليصرف نظره عنه
إلى شخص آخر أزكى وأطهر وأن يكون صارماً في ذلك
بصورة رادعة لأمثاله .

١٠- الشجاعة والنجدة : ويقصد بها الجرأة والإقدام وسرعة
الإغاثة وكما قالها الماوردي " لحماية البيضة والذود عن
الحريم". ويلاحظ على هذا التعبير الدقة في المعنى والمبنى ولقد
شبه الفقيه الماوردي حمى الإسلام والمسلمين وحساسيته وأهميته
بالبيضة التي ينقلها الشخص من مكان إلى آخر ويترتب عليه
مداراتها والتعامل معها بكل رفق وأناة وعناية حتى لا يكسرها
فيخسرها . . وهكذا الحمى الذي ينبغي على الجميع الانتفاضة
والاستنفار ضد كل من يحاول المساس به أو الاقتراب منه بلأذى
وفي مقدمة الجميع الإمام ووزراؤه وأعوانه . وأما الذود عن
الحريم ، فإضافة إلى المعنى التقليدي وهو الدفاع عن الأعواض

وحمايتهم من أي اعتداء ، فإن هناك معنى مهماً أوسع امتداداً
للغيرة على العرض وهو أن الوزير إذا فكّر في يوم من الأيام في
الاستفادة من المرأة المسلمة كقوة بشرية عاملة تمثل نصف
المجتمع تقريباً ، فإنه بإمكانه عمل ذلك في إطار الشرع الحنيف
على أن يتم توظيفها ضمن ضوابط شرعية محكمة تتيح الاستفادة
من ملكاتها ومؤهلاتها في مختلف القطاعات الخاصة بخدمة بني
جنسها مثل مؤسسات التعليم والصحة والجمعيات النسائية
الخيرية والتجارية شريطة عدم اختلاطها بالرجل أو تبرّجها
تبرّج الجاهلية الأولى .

ويقول الماوردي أن هناك أربعة شروط ينبغي وجودها في
الوزير التفويضي وليست واجبة إطلاقاً على الوزير التنفيذي وهي :
الإسلام والحرية والعلم بالأحكام الشرعية والمعرفة بأمرى الحرب
والخراج ويستويان في بقية الشروط الأخرى . (١)

وهناك بعض الكتاب (٢) من سجل بحسن نيته امتعاضهم من
قول الماوردي وأبي يعلى الفراء واعتراضهم عليهما فيما يتعلق
بشروط الحرية الذي يسمح للذمي أو للعبد بأن يتولى وزارة التنفيذ ،
في حين أنهما يمنعان المرأة من تولي هذه الوزارة . ويتساءلون كيف
يحدث هذا والمرأة حرة وتملك النظر في مصالحها ونفسها وأموالها

(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية ، ص ٢٥ .

(٢) أنظر كتاب ، النظام السياسي في الإسلام ، لأبي فارس ، ص ٣٤٠ .

ومع ذلك ليس لها حق تولّي وزارة التنفيذ بينما العبد يمكن له ذلك وهو لا يملك شيئاً مما ذُكر وأمرُ سيّده مقدّمٌ على كل أمرٍ ما عدا الفروض في الإسلام .

والتعليق على ذلك هو أن المرأة إذا جاز لها أمرٌ ممارسة الوزارة فإنها تستحق أن تحتل الوزارة التفويضية وليس التنفيذية لأنها مسلمةٌ حرّةٌ . ولكن سبب المنع هو أن الإسلام حظر عليها الاختلاط بالرجال واختلاؤها بهم ، فعملها كوزيرة يستدعي الجلوس مع الرجال والاجتماع بهم جماعاتٍ وأفراداً وفي مقدمتهم الإمام أو الحاكم باعتبار الوزير أحد معاونيه ومستشاريه في شؤون الحكم فضلاً عن اختلائها ببعض الموظفين في الوزارة ، وهو أمرٌ لا مفرّ منه إذا ما أصبحت وزيرةً وهو ما سوف يقودها وبالتالي المجتمع إلى ما لا تحمد عقباه . . وكل أمرٍ جرّ إلى محظورٍ فهو محظور . وجزى الله تعالى أمثال هؤلاء الكتاب خيراً كثيراً حيث أبدوا اعتراضهم على هذا المنع بأسلوبٍ كله أدبٌ واحترامٌ لفقهاء الفكر السياسي في الإسلام وليس بالذم والسخرية كما يفعل الغوغائيون .

وعلى كل حال ، إن شعار المساواة بين الرجل والمرأة الذي يرفعه الغرب ويركضون من ورائهم ضعاف النفوس في الدول المتخلفة ركّض المقلد الأعمى مؤيدين دعوتهم ، أصبح شعاراً أجوف وسيظل كذلك . وبالرغم من دعوتهم بالمساواة بحجة أن المرأة نصف المجتمع ، إلا أنه في جميع الدول الصناعية التي تُطلق على

نفسها صفة الديمقراطية ، لا يوجد نظام سياسي يقضي بمناصفة المناصب الوزارية أو البرلمانية أو القضائية بين الرجل والمرأة ، فضلاً عن رئاسة الدولة كأمریکا مثلاً ، مما يجعل مناداتهم بالمساواة بين الجنسين هراءً وضرباً من الخداع والغش والتدجيل . ويكفي سُخريةً ملاحظة حرمان المرأة الغربية عندما تتزوج من أبسط حقوقها وهو اسمها واسم أبيها وأسرته والذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من شخصيتها ، ليصبح اسمها تابعاً لزوجها الذي يظل اسمه بالكامل دون تغيير ، ويتكرر ذلك لها كلما طُلِّقَتْ والتحقَّتْ بزواج آخر فيقون اسمُها باسمِه وهكذا وكأنها جاريةٌ أو عقارٌ أو مِلْكٌ من الأملاك الخاصة .

(٤) علاقة الوزير بالأمة: Minister Relation with people

إن من التَّحَقَّق بالدراسات العليا في حقل الحكم والإدارة بالجامعات الأمريكية (مثلاً) ، لابدّ وأن أتى على مصطلح نظام الصفوة The Elites system^(١)، وتعرَّضَ -في فلسفة الحكم- لمفهوم الخادم والمخدوم The Servant and Served^(٢). وأن مصطلح الوزير بالإنجليزية وهو Minister ، تشير إليه القواميس بأنه يعني الخادم . . أي أنه يعني سياسياً خادم الشعب . . كل هذه المعاني تأخذ بلُبِّ الدارس الشرق أوسطي " أو المسلم بالأصح " ، وتجعله مبهوراً بما

^(١)Palmer , Dilemmas of Political Development : An Introduction to the Politics of Developing Areas.

^(٢)Aggar Goldrich , and Swanson ; The Rulers and the Ruled .

يتلقاه من تحليل فيزيد نهماً في الإيغال للقراءة والمناقشة . . وهنا يظهر الإسلام بنظامه السياسي عملاقاً لا تدانيه أقزام ساسة العالم النامي والصناعي على السواء وأنظمتهم المتخبطة والمتعثرة ، وسباقاً إلى كل هذه المضامين السياسية العظيمة من قبل أن يعرف المنظرون الشرقيون والغربيون المعاصرون ما يقولونه ويرددونه من شعاراتٍ ودعاياتٍ . . وها هو الفاروق رضي الله عنه يعسّ في الليل بنفسه ، وهو أمير للمؤمنين وخليفة للمسلمين ، ويتفقد أحوال رعيته ويُعينُ امرأةً في إطعام أطفالها وتنويمهم بنفسه . . ويكرّس خدمته لرعيته بصورٍ شتى يروي إحداها الفضلُ بنُ عميرة وهي " أن الأحنف بن قيس قدم على عمر بن الخطاب رضي الله عنه في وفد من العراق ، قدموا عليه ، في يومٍ صائفٍ شديد الحر ، وهو معتجِرٌ - يعني ملتفٌ - بعباءة يهنأُ - يعني يطلّى بالقطران - بغيراً من إبل الصدقة . فقال يا أحنف ضَعْ ثيابك وهَلِّمْ ، فأعِنُ أمير المؤمنين على هذا البعير ، فإنه من إبل الصدقة . . فقال رجل من القوم يغفِرُ الله لك يا أمير المؤمنين ! فهلاً تأمر عبداً من عبيد الصدقة فيكيفيك ؟ فقال عمر : أيُّ عبدٍ هو أَعْبَدُ مني ومن الأحنف ؟ أنه من ولي أمر المسلمين يجب عليه لهم ، ما يجب على العبد لسيدته في التضحية وأداء الأمانة " (١).

(١) ابن الجوزي ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ، ص ص ٧٨-٧٩ .

وها هو الفاروق رضي الله عنه أحد خريجي مدرسة النبوة القيادية يرسم صورةً لأروع المثلِّ والممارساتِ المخلصةِ والنزيهةِ والأمانةِ كَرَاعٍ أمينٍ يحرص على حراسة رعيته ورعايتهم بنفسه ويضع على نفسه من الواجبات لخدمتهم ما يضع العبد على كاهله لسيده وتتحقق مقولةُ أو فلسفة الخادم والمخدوم التي تُدرَّسُ في أروقة العلوم السياسية والإدارية في الجامعات الغربية والتي ينادي بها مفكروا الغرب في كتاباتهم وفي خبراتهم بعد أربعة عشر قرناً من قيامها فكراً وممارسةً في صدر الدولة الإسلامية وفي عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه . فإذا كان هذا شعوراً ومسلِكُ القائد الأعلى والمسؤول الأول في الدولة الإسلامية - وهو الخليفة - فإنه من بلب أولى أن يكون الوزير - ويعدُّ المسؤول الثاني بعد الخليفة - أكثرَ وفاءً بالتزامات وزارته وأصدقَ لهجةً وأخلصَ عملاً وأسرعَ خدمةً للجمهور وأشدَّ تواضعاً في تعامله معهم بطريقة يشعرهم فيه بأنه ليس في منصبه إلا لخدمتهم ورعايتهم والاعتناء بهم .

وأن وزيراً يخالف هذا الاتجاه ويشدُّ عن هذه الخطى إنما هو لا يعكس صورة الوزير المسلم ، كما أنه يجب الإسراع في تنحيته حتى لا يفسد معاونيه فتنتقل عدوى طبعه السيئ وتكبره على الناس وعجرفته وغروره وصلفه إلى موظفي وزارته فيسومون الناس ذلاً وازدراءً ، ويشعر المواطن أن هذا الموظف يمتنّ عليه إذا قدّم له خدمةً ، بينما في واقع الأمر ما هو إلا خادم للمواطنين . . وقد قيل

أن الناس على دين كبرائهم ورؤسائهم . . فكما يكون الرئيس يكون
المروؤس " وإذا رَتَعْتُمْ رَتَعُوا " .

وفي الفصل الثالث عشر التالي سيتم الحديث عن الوحدات
الإدارية المهمة في الحكومة الإسلامية وذلك في ثلاثة مباحث وهي
خاصة بالإمارة والقضاء والدواوين .

مراجع الفصل الثاني عشر

12th . Chapter References

- ١- ابن الأثير الجزري ؛ أبو الحسن علي بن محمد ، أسد الغابة
في معرفة الصحابة ، ج ٣ ، بيروت : دار الفكر ، ١٤٠٩هـ — /
١٩٨٨ م .
- ٢- ابن الجوزي ؛ أبو الفرج عبد الرحمن ، مناقب أمير المؤمنين
عمر بن الخطاب ، تحقيق السيد الجميلي ، ط ٢ ، بيروت : دار
الكتاب العربي ، ١٤١٤هـ / ١٩٩٤ م .
- ٣- ابن حجر العسقلاني ؛ أبو الفضل أحمد بن علي بن محمد ،
الإصابة في تمييز الصحابة ، ج ١ ، القاهرة : مطبعة السعادة ،
١٣٢٨هـ .
- ٤- ابن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج ١ ، بيروت : المكتب الإسلامي
للطباعة والنشر ، ١٩٧٨ م .
- ٥- ابن خلدون ؛ عبد الرحمن ، المقدمة ، ط ٤ ، بيروت : دار
القلم ، ١٩٨١ م .
- ٦- ابن سورة ؛ أبو عيس محمد بن عيسى ، الجامع الصحيح وهو
سنن الترمذي ، إعداد : هشام سمير البخاري ، ج ٥ ، بيروت :
دار إحياء التراث العربي ، ١٤١٥ هـ / ١٩٩٥ م .

٧- ابن عبد البر ؛ أبو عمر يوسف بن عبد الله بن محمد ،
الاستيعاب في معرفة الأصحاب ، تحقيق : محمد علي محمد
البجاوي ، ط ١ ، ج ٣ ، بيروت : دار الجيل ، ١٤١٢هـ /
١٩٩٢م .

٨- أبو فارس ؛ محمد عبد القادر ، النظام السياسي في الإسلام ،
عمان : مكتبة الرسالة الحديثة ، ١٩٨٠م .

٩- أنيس ؛ إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط ٢ ، ج ٢ ،
القاهرة : (د . ن .) ، ١٣٩٢هـ / ١٩٧٢م .

١٠- جمال الدين ؛ عبد الله محمد ، نظام الدولة في الإسلام ،
القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م .

١١- الجوهري ؛ إسماعيل بن حماد ، كتاب الصحاح ، تحقيق :
أحمد بعد الغفور عطار ، ط ٢ ، ج ٢ ، القاهرة : (د . ن .) ،
١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

١٢- حسن ؛ حسن وعلى إبراهيم ، النظم الإسلامية ، ط ٤ ،
القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠م .

١٣- حلمي ؛ محمود ، نظام الحكم في الإسلام مقارنا بالنظم
المعاصرة ، ط ٦ ، القاهرة : دار الفكر ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م .

١٤- السجستاني ؛ أبو داود سليمان بن الأشعث ، سنن أبي داود ، إعداد : عزت عبيد الدعاس ، ط ١ ، ج ٣ ، حمص : نشر وتوزيع محمد علي السيد ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .

١٥- الطماوي ؛ سليمان محمد ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة : دراسة مقارنة ، ط ٢ ، القاهرة : دار الفكر ، ١٩٨٠م .

١٦- الماوردي ؛ علي بن محمد حبيب ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط ٣ ، مصر : مكتبة مصطفى البابي الحلبي وأولاده ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣م .

١٧- _____ ، قوانين الوزارة ، تحقيق : فؤاد عبد المنعم أحمد وآخر ، ط ٢ ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .

١٨- _____ ، الوزارة (أدب الوزىو) ، تحقيق : محمد سليمان داود وآخر ، ط ١ ، القاهرة : دار الجامعات المصرية ، ١٣٩٦هـ / ١٩٧٦م .

19- Agger; Robert E. Goldrich ; Danial , and Swanson ; Bert E., The Rulers and the Ruled , Revised Ed., California :Duxburg Press , 1973.

20- Palmer; Monte , Dilemmas of Political Development : An Introduction to the Politics of Developing Areas , 2nd E.d., Illinois : F.E. Peacock Publication , Inc ., 1980.

الفصل الثالث عشر
الإمارة, Emirate,
والقضاء, Judiciary,
And
والدواوين Bureaues

﴿ ... وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ... ﴾

من الآية : ٥٨ سورة النساء

تمهيد : Preface

سبق في الفصل الماضي استعراض الوزارة التي تشكل جهازاً إدارياً رئيسياً في الجهاز الحكومي للدولة الإسلامية ، علماً بأن هناك أجهزةً أخرى لا تقل أهميةً عن الوزارة ومن أجل تغطية هذه الأجهزة المهمة للإدارة الإسلامية ، سيتم في هذا الفصل شرح ذلك في ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول : الإمارة على الأقاليم .

المبحث الثاني: القضاء .

المبحث الثالث: الدواوين .

إن التوسع الطبيعي للدولة الإسلامية وبسّط سيادتها في المشرق والمغرب فرّضَ عليها نمطاً من التطور والتنظيم واستحداث دواوين عديدة للاهتمام بشئى قضايا الأمة وشؤونهم المدنية والعسكرية .. فظهر على أثر ذلك عددٌ من الأجهزة الضرورية لتحقيق الأهداف العامة .

وفي نهاية الفصل توجد قائمةٌ لمراجعته .

المبحث الأول

الإمارة على الأقاليم : Emirate

(١) الفصول الأولى من هذا الكتاب وخاصة ملامح المرحلة

الأولى للحكومة الإسلامية في عهد المصطفى صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه أشارت إلى أن النبي مارس التنظيم الإداري غير المركزي وعين أمراء على الأقاليم النائية مثل اليمن والبحرين ومكة المكرمة وكانت وظيفة كل منهم تنحصر في تعليم الأهالي القرآن وأحكام الإسلام والإمامة في الصلاة وجمع الصدقات وتوزيعها على مستحقيها .. وقد عين عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه عتاب بن أسيد أميراً على مكة المكرمة وخصص له راتباً معيناً يساوي درهماً واحداً لكل يوم .. هذا للشؤون المدنية .. وهي إمارة "عامة" . أما بخصوص الأمور الحربية فقد كان يعين أميراً يتولى المهام العسكرية لسريّة من سرايا التي تُشكّل لمهمة معينة .. وهي إمارة "خاصة" .

(٢) إن هذا الكتاب لا يهتم بالتقسيمات التي أوردها الفقيه

الموردي وهي إمارة الاستيلاء وإمارة الاستكفاء ، وهي تقسيمات سياسية تكاد تكون في الوقت الحاضر نادرة لولا أن إمارة الاستيلاء هي أشبه بحالة الانفصاليين في هذا الزمان

الذين يطالبون بالحكم الذاتي قسراً ولو بحمل السلاح ومجابهة الحكومة المركزية . وبطبيعة الحال فإن أمير الاستيلاء يمارس صلاحياتٍ أوسع بكثيرٍ من أمير الاستكفاء الذي يقوم بمهامٍ مفهومةٍ ومحددةٍ، وأن هذا النوع الاستيلاء لم يحدث إلا في أواخر عهد الدولة العباسية بسبب التفكك الذي طرأ مؤخراً على كيانها آنذاك .

(٣) وتكفي الإشارة إلى أن الإدارة الإسلامية بادرت في إنشاء واستحداث تقسيمات إدارية مركزية وغير مركزية وحدث اختصاصاتٍ ومهامٍ وصلاحياتٍ كل تقسيمٍ على حدة نتيجةً للتمدد الإقليمي المذهل للدولة الإسلامية في زمنٍ قياسي . وأنه بالرغم من هذا التوسع الأفقي السريع إلا أن الدولة الإسلامية تمكنت من استحداث مؤسساتٍ حكوميةٍ قادرةٍ على مجابهة تحديات التوسع وتلبية احتياجات الإقليم المتعددة والمتنوعة وخدمة رعاياها باختلاف أجناسهم وألسنتهم ومستوياتهم بل حتى وملهم . وأن ذلك النجاح العظيم في تلك الفترة الزمنية والظروف العصيبة ، ووسائل الإدارة والتنظيم المتواضعة جداً يعتبر معياراً للتفوق الكمي والنوعي لإمكانات الدولة الإسلامية ومكانتها البشرية والفنية والمالية بما يضاها في هذا العصر أرقى دول العالم الصناعي ، وذلك لسببٍ جوهريٍّ واحدٍ ومهمٍّ وهو أن الدولة الإسلامية استطاعت أن

تسود العالم الإسلامي الجديد وشعوبه الجديدة بالعدل والإحسان والمساواة والحرية اللائقة بالإنسان وترسيخ قواعدها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والقضائية والعسكرية على أسس راسخة من القرآن الكريم وسنة نبيه العظيم محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه وما انبثق عنها من اجتهادات فقهاء المسلمين الأجلاء .

(٤) إن نظام المناطق المعروف اليوم بالإدارة المحلية أو إدارة الحكم المحلي هو ما عملت به الدولة الإسلامية قبل قرون من الزمان في نظام الولاية أو الإمارة .

ولا مبالغة في التشبيه إذا اعتبر نظام تقسيم الدولة في أمريكا إلى خمسين ولاية نسخة طبق الأصل لنظام الولايات الذي كان معمولاً به إبان الدولة الإسلامية العظمى ، وإن كتب التاريخ الإسلامي خير شاهد على هذا التقسيم إذ لا يوجد مطلع منصف ينكر تقسيم الدولة الإسلامية إلى ولايات متعددة مثل ولايات مكة والمدينة والطائف وحضرموت وخولان وزبيد والأهواز والبحرين ، وخراسان ، والعراق ، والشام ، ومصر العليا والسفلى وفلسطين وغير ذلك .

(٥) إن هناك نوعين للإمارة : عامة وخاصة . فإمارتا الاستيلاء والاستكفاء هما إمارة عامة . وإنه بالرغم من حدوث شبه

حكم ذاتي لإقليم معين يخضع لإمارة الاستيلاء ، إلا أن الوالي أو الأمير - هنا - يتمسك بسبع مطالب للخليفة لا حياد عنها باعتبارها تشكل إطار الوحدة السياسية للدولة الإسلامية، وقد ذكرها الفقيه الماوردي على النحو التالي^(١) :-

- ١- حفظ منصب الإمامة في خلافة النبوة وتدبير أمور الملة تحقيقاً للشرع الحنيف .
- ٢- ظهور الطاعة الدينية التي ينتفي معها الإثم والبدع .
- ٣- الحرص على وحدة الصف واجتماع الكلمة للأمة الإسلامية.
- ٤- العمل على تنفيذ الأحكام الشرعية والمعاملات والعقود في ضوئها .
- ٥- استيفاء الأموال الشرعية بحقها .
- ٦- تطبيق الحدود الشرعية على كل مستحق .
- ٧- الالتزام بالورع عن سحارم الله حتى يعمل على حفظ الدين فيطاع بين الناس . ومن هذا يبدو أن إمارة الاستيلاء ليست كما يبدو تصورهما على أنها أداة مستبدة على الخليفة لاستيلاء الأمير على الإقليم بالقوة فيظهر الإقليم وكأنه كان تحت سيطرة مقيّنة وحصل أخيراً على استقلاله. وإنما هي صورة سياسية من صور الحكم الذاتي الذي لم يعرفه الفكر السياسي الحديث إلا مؤخراً .

^(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ص ٣٠ ، (بتصرف وإعادة صياغة) .

(٦) إن إمارة الاستكفاء هي التي يعقدها الخليفة عن قناعةٍ ورضا لمن يراه بها فيختاره ليكون والياً أميراً على إقليم معين من أقاليم الدولة ويقلّده أمور رعاية شؤون المسلمين ، إلا أن حرية تصرفه في قضايا الحكم أقل ممن يمثل إدارة الاستيلاء إذ ينبغي عليه الرجوع إلى الخليفة في بعض الأمور المهمة كقرارات التعيين في المناصب العليا في الإقليم مثل وزير تفويضي بينما في إمكان تعيين وزير تنفيذي دون العودة للخليفة . . وهكذا يتصرف في كل ما يتعلق بالسياسة العليا للإقليم عسكرياً أو مدنياً .

(٧) أما الإمارة الخاصة فيقصد بها تعيين الخليفة شخصاً معيناً أميراً خاصاً على مهمة معينة تحدّد فيها سلطاته . ويمكن أن تكون ذات صفة دينية كإمارة الحجيج أو صفة قضائية للبت في الخصومات والمنازعات أو عسكرية كأمر سَرِيّةٍ حربيةٍ وما شابه ذلك .

(٨) يمكن للخليفة عزل الأمير أيّا كان نوعه عامّاً أو خاصّاً سواء أكان تعيينه من قبله أو عينه الخليفة السابق أو كبير وزرائه (الوزير التفويضي) . . وإذا مات الخليفة أو عُزِلَ فإن وزراءه يعزلون بطبيعة الحال ، ولكن الأمراء يبقون في إماراتهم ، لأن الإمارة تعتبر نيابة عن المسلمين ما لم يتم تعيينهم من قبل الوزير .

ويكفي تسليط هذا القدر من الضوء على موضوع إمارة
الأقاليم أو الولايات في الدولة الإسلامية بما يفيد القارئ.ولمن يريد
الاستزادة ، فعليه العودة إلى كتابي الأحكام السلطانية للماوردي وأبي
يعلى والفخري في الآداب السلطانية لابن طباطبَا (الطَّقْطَقِي)
وغيرها من كتب التراث السياسي في الإسلام .

المبحث الثاني :

ولاية القضاء : Judiciary

(١) القضاء ركن أساسي من أركان الدولة الإسلامية التي من أولى واجباتها الحكم بين الناس بالعدل وترسيخ قواعد القسط والتعامل مع جميع أفراد الرعية بالتساوي وخاصة في الحقوق فلا فرق بين عربي وغير عربي وأحمر وأسود بل ومسلم وغير مسلم لأن الحكام والقضاة مأمورون من المولى عز وجل بأن يزنوا أمور الناس بالقسطاس المستقيم والقرآن الكريم واضح جداً لكل قارئ متبصر عاقل حيث تنطق آياته بوجوب العدل حتى وإن كانت هناك عداوة ما بين القاضي والخصم أو بين الخصماء بسبب عرق أو مكانة اجتماعية أو لسان أو قرابة أو دين حيث يقول تعالى :

﴿ يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين ... ﴾

من الآية ١٣٥ سورة النساء .

(٢) كما حذر الإسلام من قضية عدم الحكم بما أنزل الله والانسحاق وراء التقليد الأعمى والمحاكاة المخجلة لغير المسلمين الذين يحكمون أهواءهم ومصالحهم ورغباتهم دون قيد شرعي أو

رَادِعٌ خُلِقِي أَوْ وَازِعٌ مِنْ ضَمِيرٍ ، وَهَذَا تَمَرُّدٌ صَارِخٌ عَلَى
الْخَالِقِ عَزَّ وَجَلَّ وَعَصِيَانٌ مُعَلَّنٌ لَهُ إِلَّا أَنَّهُ أَصْلًا لَيْسَ بِعَدِّ
الْكَفْرِ ذَنْبٌ.

وَقَدْ قَالَ تَعَالَى لِمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ فِي شَرْعِهِ الْحَكِيمِ
بَأَنَّهُ كَافِرٌ وظَالِمٌ وَفَاسِقٌ [آيَات ٤٤ - ٤٥ - ٤٦ : سُورَةُ
النِّسَاءِ] . وَبِنَاءً عَلَى هَذَا قَامَتِ مُؤَسَّسَاتٌ قَضَائِيَّةٌ مُسْتَقْلِلَةٌ
يَشْغُلُهَا عُلَمَاءُ أَجْلَاءَ وَقَضَاةٌ مُؤَهَّلُونَ عِلْمًا وَحِكْمَةً وَخُبْرَةً
وِدِرَايَةً وَنَزَاهَةً وَمَوْضُوعِيَّةً . . وَأَنْ مِنْ فَرْطِ حَسَاسِيَةِ الْقَضَاءِ
أَنَّهُ إِذَا أَفْلَحَ رَجَالُهُ الصَّالِحُونَ فِي الْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ
وَالْإِنْصَافِ قَالُوا إِنَّ الْحُكُومَةَ عَادِلَةٌ ، وَإِذَا أَخْفَقُوا قَالُوا بِأَنَّهَا
ظَالِمَةٌ لِأَنَّهُمْ يَعْتَبِرُونَ أَنَّ الْقَضَاءَ هُوَ الْحُكُومَةُ ذَاتَهَا .

(٣) نَظَرًا لِأَهْمِيَةِ الْقَضَاءِ كَانَ الْخَلِيفَةُ يَعْتَبَرُ أَنَّ مِنْ مَهَامِهِ أَنْ
يَقْضِيَ بَيْنَ النَّاسِ ، وَهَكَذَا فَعَلَ أَبُو بَكْرٍ الصِّدِّيقُ وَكَذَلِكَ فَعَلَ
عُمَرُ الَّذِي وَلَّى أَبَا مُوسَى الْأَشْعَرِيَّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ أُمُورَ
الْقَضَاءِ فِي الْبَصْرَةِ وَمَعَهُ كَعْبُ بْنُ سُوْر الْأَزْدِيُّ ، ثُمَّ شَرِيحًا
فِي الْبَصْرَةِ وَعِبَادَةُ بْنُ الصَّامِتِ فِي الشَّامِ وَعُثْمَانُ بْنُ قَيْسٍ فِي
مِصْرَ وَأَبَا الدَّرْدَاءِ فِي الْعَاصِمَةِ الْمَدِينَةِ الْمُنُورَةِ حَتَّى يَتَفَرَّغَ
لِلْأُمُورِ الْآخَرَى لِلْحُكْمِ وَالْخِلَافَةِ . . كَمَا أَنَّ الْخَلِيفَةَ يَعْطِي
وَالِيَهُ أحيانًا صِلَاحِيَّةً لِتَعْيِينَ مَا تَحْتَاجُهُ الْمُنَاطِقَةُ مِنْ قَضَاةٍ مِثْلِ
رِسَالَةِ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ عَلِيِّ بْنِ أَبِي طَالِبٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ وَكَرَمَ

وجهه إلى واليه على مصر الأشر النخعي الذي فوضه في اختيار وتعيين من يراه مناسباً للقضاء هذا فضلاً عن ممارسته بنفسه شؤون القضاء والذي قال فيه عمر رضي الله عنهما "لولا عليٌّ لَهَلَكَ عمر" ^(١) وذلك لحنكته في القضاء وتصريف أموره .

(٤) إن تعيينات القضاء في الولايات الإسلامية من قبل رئيس الحكومة المركزية الخليفة في العاصمة كانت أول خيط من خيوط فصل القضاء عن شؤون الولاية - رؤساء السلطة التنفيذية في تلك الأقاليم - وخطوة راسخة نحو استقلال القضاء استقلالاً كاملاً ، لا سيما بعد التشديد على الأمراء أو الولاية بعدم التدخل في شؤون القضاء وتهيئة كافة التسهيلات التي تجعل من قيامهم للفصل بين الناس في الخصومات والنزاعات أمراً ميسوراً .

(٥) إن للقاضي حقين أساسيين : أحدهما معنوي ويعني تقديره وإكباره من الخليفة وأركان السلطة وإنفاذ أحكامه واحترامها ، والثاني مادي وهو تخصيص عطاءٍ مجزٍ له بما يسد حاجاته ويلبي مطالبه ويمنع طمعه في تعويض من الناس مما يزيد من هيئته ويرفع مكانته ويعزز إجلال الجميع له وتوقيره كبيراً وصغيراً رئيساً ومرئوساً وعامة الناس وخاصتهم .

^(١) ابن عبد البر ، الاستيعاب في معرفة الأصحاب ، ط ١ ، ج ٣ ، ص ١١٠٣ .

واللخيفة أن يخصص القاضي وفقاً للموضوع أو المكان أو الزمان . . ففيما يتعلق بالموضوع كأن يكون مختصاً بأمورٍ محددةٍ مثل الزواج أو المداينات أو الجنايات ، وفيما يتعلق بالمكان كأن يكون قاضياً على إقليم أو جزء منه كمدينةٍ أو بلدةٍ معينةٍ ، وفيما يتعلق بالزمان كأن يكون قاضياً كل يوم أو يوماً واحداً أو يومين في الأسبوع ويجلس إلى الناس في يومٍ معينٍ أو ساعةٍ معينةٍ وهكذا . . .

أركان القضاء : -

ذكر بعض الكتاب أن للقضاء أربعة^(١) أركان ، وهناك من قال أنها خمسة^(٢) ولكن أحدها الذي هو " محكوم به " غير واضح ، إلا أنها في الواقع - حسب رأي المؤلف - ستة أركان ، وهي باختصار : -

- ١- القاضي : وهو الشخص المكلف شرعاً بالفض بين الخصومات والصلح بين الناس .
- ٢- المدعي : وهو الشخص الذي يتقدم بشكواه ويعرضها على القاضي ليحكم فيها له ، ويمكن أن يكون واحداً أو أكثر .
- ٣- المدعى عليه : وهو الشخص الذي يفترض أنه المعتدي فيصدر الحكم ضده ويمكن أن يكون واحداً أو أكثر .

(١) النبهان ، نظام الحكم في الإسلام ، ص ٦٤٣ - ٦٤٤ .

(٢) المذكور ، معالم الدولة الإسلامية ، ص ٣٤٣ .

٤- القضية وهي العامل المشترك بين المدعي والمدعى عليه، وهل درجتها تتطلب أن ينظر القاضي فيها؟ وما نوعها وطبيعتها؟ وهل يمكن البت فيها بسهولة أم تحتاج إلى استشارات معينة؟

٥- الحكم : وهو القرار الصادر من القاضي تجاه القضية وهي إما تكون لإعادة حقٍ اغتصب أو كرامةٍ امتهنت فتطيب به نفس المظلوم ويغناظ الظالم .

٦- التنفيذ : إذ لا قيمة للقضاء بلا تنفيذ ولا وجود له ولا معنى بدون وجود قوةٍ قادرةٍ على إحقاق الحق وإزهاق الباطل وتحويل حكم القاضي إلى تطبيقٍ عمليٍّ ملموسٍ بالسرعة التي يطمئن بها صاحب الحق باستعادة حقه ويضطرب منه المغتصب فيعيد ما اغتصبه إلى صاحبه .

هذا وقد وردت هذه الأركان بألفاظ أخرى في كتاب آخر للقاضي ابن فرحون كالتالي :

القاضي ، والمقضي به ، والمقضى له ، المقضى فيه ، والمقضى عليه وكيفية القضاء^(١).

^(١) ابن فرحون ، تبصرة الحكام في أصول الأقضية ومناهج الأحكام ، ط ١ ، ج ١ ، ص ٢٥ .

شروط تقليد القضاء: Judgeship Conditions

لقد ذكر الفقيه الماوردي سبعة شروط^(١) يجب توافرها فيمن يتقلد قضاء المسلمين ، ولكنه لم يرتبها حسب الأهمية ترتيباً عملياً حيث جعل شرط الإسلام الشرط الرابع وعليه فإنه يمكن إعادة ترتيبها وشرحها والإضافة إليها وذلك على النحو التالي : -

١- الإسلام : فلا يجوز لكافر أن يتولى على المسلمين لأن الله عز وجل قال :

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَى أَوْلِيَاءَ ،
بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ ، وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ ، إِنَّ اللَّهَ
لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴾

الآية ٥١ : سورة المائدة .

إلا أن الماوردي أضاف مبالغاً في أنه لا يجوز للكافر أن يتقلد القضاء حتى على الكفار . . والواقع والمنطق أن الإسلام يفتح أبواب العدل لجميع رعيته فيفرضها على المسلمين ويعرضها فقط لغير المسلمين المتخاصمين ، ولكن إذا رغب اليهودي المتخاصم مع يهودي أو النصراني المتخاصم مع نصراني أو اليهودي المتخاصم مع نصراني في الاحتكام إلى شريعتهم فذاك شأنهم لأنهم - في هذه الحالة - مخيرون في أن يحكموا

(١) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ص ٥٩ - ٦٠ (بتصريف وإضافات) .

شريعة الإسلام أو شريعتهم شريطة أن لا يكون المسلم طرفاً في هذا النزاع ، وأن يكون المتخاصمان راضيين فيما ذهباً، إليه . فإذا ما كان هناك طرف مسلم في نزاعهم ، أو أحد المتخاصمين غير راض بتحكيم شريعته ، فإنه يجب عندها الاحتكام إلى القضاء الإسلامي ولا عذر في غير ذلك .

٢- الرجولة الراشدة : اقتصار تقليد القضاء على الرجال فقط دون النساء . والرشد هو البلوغ إذ لا يتولى الصبي مثل هذه الأمور لأن القلم مرفوع عنه شرعاً لعدم قدرته على التمييز .

٣- العلم بالأحكام الشرعية القائم على علمه بأصولها مثل علمه بالقرآن الكريم وأحكام الناسخ والمنسوخ والمجمل والمفصل والعموم والخصوص . ثم علمه بالسنة قولاً وفعلًا وتركاً وتقريراً ودرجات الحديث ورواته ، وعلمه بتأويل السلف الصالح وما اتفقوا عليه أو اختلفوا فيه ثم علمية القياس وبقية مصادر الاجتهاد الضرورية لكل من يتولى القضاء .

٤- العقل ويقصد به القدرة على إيضاح ما أشكل وفصل ما أعضل بذكاء وفطنة وكياسة تؤهله لتوظيف علومه الشرعية توظيفاً أمثل في حل المشاكل المعروضة عليه بصورة موضوعية بعيداً عن أي مؤثرات عاطفية أو شخصية أو ما شابه ذلك .

٥- سلامة الحواس الرئيسية وهي السمع والبصر ليصبح بهما إثبات الحقوق ويتمكن من التفريق بين الطالب والمطلوب والمقر والمنكر والبريء والظالم والمعتدى عليه والمعتدي والمحق والمبطل . فإن كان ضريراً كانت ولايته باطلة ، وكذلك إن كان أصماً لا يسمع أبداً فإن هذا سيعيق سماع القضايا من أفواه المتخاصمين وسماع أقوال الشهود ونحو ذلك .

٦- العدالة أي يكون صادق اللهجة ظاهر الأمانة عفيفاً عن المحارم بعيداً عن الريب مأموناً في الرضا والغضب يتعامل مع الناس جميعاً دون تحيز أو تعصب أو تحزب أو تربص مقصود أو مdahنة أو تحامل أو مجاملة أو ما شابه ذلك مما يجرح عدالته.

٧- الحرية : ويقول الماوردي فيها إن نقص العبد عن ولاية نفسه يمنع من انعقاد ولايته على غيره . . والماوردي يتحدث عن الفترة الزمنية التي كانت فيها بقايا عبيد . . فالعبودية كرهها الإسلام وفتح روافد كثيرة إجبارية منها واختيارية للعق والتحرر ، لأنه رسالة ربانية خالدة أرسى قواعد العدالة والحرية والمساواة بين بني البشر إذ لا فرق بين أسود وأبيض وأصفر وأحمر إلا بالتقوى . . ويبدو أن الحرية - بشيء من التحليل البسيط - ذات مدلول أوسع مما ذكره الفقيه الماوردي رحمه الله . . وهو أن الحرية في القاضي تقتضي منه الموضوعية في

أحكامه والتنزه عن الهوى والترفع عن الشهوات التي يمكن أن تستبعده وتحرمه من نسيم الحرية ، فينصاع خلفها مكرهاً من أجل جاهٍ أو مالٍ أو نبالةٍ أو أي عَرَضٍ من أعراض الدنيا الفانية . . فالرجل المرشح لمنصب القضاء - على سبيل المثال للتوضيح فقط - لو كان من ذوي التجارة والأعمال والمصانع والمزارع ثم توافرت فيه الصفات السابقة الست . . هل يمكن تقليده القضاء؟ لا يمكن ذلك . . لماذا ؟ لأنه يفقد شرط الحرية ، فكل تفكيره وخلجاته وهمومه تدور في فلك ثروته وتجارته ومصالحه . والله تعالى يقول :

﴿ وَإنه لِحُبِّ الْخَيْرِ لَشَدِيد ﴾

الآية ٨ : سورة العاديات .

والخير هو المال . . فمثل هذا لا يُتَوَقَّعُ أن تصدر عنه أحكامٌ تضر بمصالحه أو تعطل حركتها ، لأنه ليس حرّاً وبالتالي يفقد شرط الحرية كمطلبٍ وشرطٍ من شروط صحة تولية القضاء في الإسلام.

٨- ويمكن إضافة شرطٍ آخر نظراً لأهميته وعلاقته بالنواحي الفنية التقنية وهو عدم البت في قضية ما ذات جوانب تقنية إلا بعد عودة القاضي إلى المختصين ممن يهتم الأمر تقصياً للحقيقة وتحرياً للعدل ، مثل العودة إلى الطبيب الشرعي عند تقرير جريمة اغتصاب أو تقدير ضررٍ ناتجٍ عن اعتداء أو نحوه،

والعودة إلى الصيدلي المسلم للتأكد من حقيقة مكونات دوائه وخلوه من المواد الضارة ، والعودة إلى عالم أغذية لمعرفة مدى سلامة محتويات مواد غذائية مستوردة وصلاحياتها للاستهلاك الآدمي ، والعودة إلى المهندس عند الحاجة إلى معرفة مدى التزام المقاول ببنود الاتفاق ومحتويات الخرائط الهندسية وعدم الإخلال بها وهكذا دواليك .

٩- شرط آخر يستحسن إضافته وهو علمه بلغة أعجمية وأشهرها الإنجليزية ، وهذا شرط للتفضيل إذ يفضل تقليد القضاء من يجيد لغة أعجمية قراءةً وتحدثاً على من لا لغة له إلا العربية بعد توافر الشروط الأخرى . . وأهمية هذا الشرط ينبع من انفتاح العالم على بعضه بعضاً ونزوح مختلف الأقوام من بلد إلى آخر بسبب التجارة أو العمل أو الدراسة أو ما شابه ذلك . وإن أي تجمع بشري لا يخلو من مشاكل ، وتسهيلاً لحلها قضائياً فإنه لابد للقاضي من الإلمام بلغة أخرى إلى جانب لغته الأصلية ليتمكن من استيعاب فحوى القضية المعروضة عليه وحلّها . . وهو شرط وُضِعَ في آخر الشروط لإمكانية تعيين مترجم يعتمد عليه القاضي ويثق في صدقه وأمانته ، إلا أنه من الأهمية بمكان توافر شروط اللغة فيمن يتقن القضاء في هذا الزمان أو وجود الكفو والثقة الذي يمكن للقاضي أن يستعين به في هذا الصدد .

أهمية العدالة في القضاء :

Justice Importance in Judiciary

العدالة من الشروط الأساسية الواجب توافرها في القضاة وأن غيابها يسلب القاضي شرعية ممارسته للقضاء بين الناس . . وقد تحدث كثير من الفقهاء والعلماء في الواجبات التي تقع على القضاة ضماناً لتوفير أكبر قدر ممكن من العدالة في أعمالهم . . منها ما يأتي ^(١) : -

- ١- حقُّ على القضاة التسوية بين الخصوم ومراعاة القوانين .
- ٢- عدم التحيز أو المحاباة .
- ٣- إنزال العقوبة بالمجرمين حسب إجرامهم وعلى قدر دنوبهم ومخالفتهم .
- ٤- لا يأخذون الرشوة ولا يقبلون الهدايا .
- ٥- لا يحكمون بين الناس وهم متأثرون بشيء من الأمراض والأعراض الشاغلة ، والعواطف المنفعلة .
- ٦- لا يتبعون الرخص والأقوال الشاذة في حكم يصدرونه أو شيء يقررونه .
- ٧- لا ينبغي لهم الحضور في الولائم بسهولة .

^(١) البيهقي ، إصلاح المجتمع ، ص ٢٨٦ ، (بتصرف) .

٨- عدم إجابة الدعوات التي ربما جعلت لأصحابها منّةً عليهم أو يداً يعرفونها لهم عند أي خصومة .

٩- لا يدخلوا بيوت الأغنياء .

١٠- لا يغشوا مجالس الذين يترددون على المحاكم ويترافعون في قضاياهم إليها لئلا يظن بهم سوء أو يُتَّهَمُوا بريئة .

آداب القضاء : Judiciary Moralities

لقد خصص كل من كتب في القضاء والقضاة في الإسلام فصلاً خاصاً بآداب القضاء التي يجب على القاضي التمسك بها ، ومن أهم هذه الآداب الآتي : -

١- أن يكون القاضي هادئ الأعصاب مرتاح البال وقت الخصومة .

٢- أن لا يكون منشغلاً بموعدٍ أو بعملٍ آخر مهمّ التزم به مسبقاً ويتوقَّعه وقت الخصومة .

٣- أن يكون فاهماً للقضية مستوعباً أسبابها وأبعادها وأطرافها .

٤- أن يعدل بين الخصمين في المجلس والمعاملة والنظرة والبشاشة وطريقة الحديث والاستماع .

٥- أن لا يبين لأحدهما كيفية الحديث عن الاستدلال أو البرهان ، وألا يتدخل أثناء الإدلاء إلا بقصد التأكد من فهم ما يريد المتحدث قوله .

٦- أن لا يكون مريضاً أو مجهداً من سفر أو سهر أو ما شابه ذلك .

٧- أن يتأكد من نزاهة الشهود وعدالتهم ، ويتأكد من صحة دعوى المدعي .

٨- أن يعطي المدعي عليه فرصة الدفاع عن نفسه ويمهله لتنفيذ أقوال المدعي بوثائق أو بيينة .

٩- أن لا يتسرع في إصدار حكمه وأن يستشير أهل الاختصاص عند اللزوم .

ومما يلاحظ على الأخلاقيات التي تقع والآداب التي يجب أن يتمسك بها أن القضاء عمل حساس جداً وراق رقي الإنسان نفسه الذي جعله الله خليفة له في أرضه وهو من أشرف العبادات بعد أركان الإسلام إذ إن كل الفرائض يكون أداؤها لمصلحة الفرد المسلم فإذا قصر فيها فهو الخاسر وحده، أما القضاء مخسراته على المجتمع بأسره إذا لم يتحقق العدل بين الناس جميعاً . . ولذا كما يقول فضيلة الشيخ الطنطاوي^(١): لقد كان القاضي يؤاخذ على الصغيرة والكبيرة

^(١) الطنطاوي ، القضاء في الإسلام ، ص ص ١٨ - ١٩ .

وَتَطْلَبُ مِنْهُ أَخْلَاقُ الْمَلَائِكَةِ وَشَمَائِلُ الصِّدِّيقِينَ . . وَمَلَكَهَا اسْتِشْعَارُ
التَّقْوَى وَإِدَامَةُ الْمِرَاقِبَةِ لِلَّهِ عَزَّ وَجَلَّ . وَيُضِيفُ الْعَالَمَ الْجَلِيلُ :

" إِنْ الْقَاضِيُ الْيَوْمَ لَا يَعْدِمُ فِي كُلِّ قَضِيَّةٍ شَفَاعَةً وَوَسْاطَةً ،
فَإِذَا أَمْضَى الْحَقُّ وَلَمْ يَحْفَلْ بِالشَّفَاعَاتِ وَلَا الْوَسَاطَاتِ ، لَمْ يَخْلُ مِنْ
أَعْدَاءِ يَشُونَهُ بِهِ إِلَى أُولَى الْأَمْرِ وَيَسُودُونَ مَا بَيْنَهُمْ وَبَيْنَهُ ، فَيَسُوءُ
رَأْيُهُمْ فِيهِ ، وَيَطُولُ عَتَبُهُمْ عَلَيْهِ وَيُؤْخِرُونَ تَرْفِيعَهُ ، وَرَبَّمَا احْتَالُوا
عَلَى قَانُونِ حَصَانَةِ الْقَاضِيِ فَنَقَلُوهُ إِلَى مَكَانٍ سَحِيقٍ ، لِأَنَّ الْعَرَفَ
الْحُكُومِيَّ الْيَوْمَ أَنَّ الْمَوْظِفَ الصَّالِحَ هُوَ الَّذِي يَأْلَفُ وَيُؤْلَفُ ، وَيَرْضَى
عَنْهُ مِنْ حَوْلِهِ وَلَا تَتَوَّرُّ عَلَيْهِ ثَائِرَةٌ ، وَلَا تَضْجُ ضَجَّةٌ " فَهَنِيئًا لِمَنْ
قَاوَمَ بِالْحِكْمَةِ وَصَبَرَ وَثَبَّتَ بِوَجْهِهِ وَاحِدٍ وَلِسَانٍ وَاحِدٍ عَلَى طَرِيقِ
مُسْتَقِيمٍ وَاحِدٍ ، أَلَا إِنْ ذَلِكَ لَمَنْ عَزَمَ الْأُمُورَ .

المبحث الثالث

الدواوين : Bureaus

مفهوم الديوان : Bureaus Concept

مفردها ديوان وهي كلمة فارسية تعني الشيطان وقد أطلق هذا المسمى كنايةً على جمعٍ من الكتاب لِحِذْقِهِمْ ومهارتهم وِدِقَّتِهِمْ في أعمالهم . . وأن أول من استحدث الديوان في النشاط الإداري في الإسلام هو أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه ومناسبة ذلك أن أبا هريرة رضي الله عنه أقبل من البحرين ^(١) بمالٍ كثيرٍ فقال عمر للناس : إن شئتم كلنا لكم كيلاً وإن شئتم عددنا لكم عدداً ، فقال له أحد الحضور : يا أمير المؤمنين قد رأيت الأعاجم يدوّنون ديواناً لهم فدوّن أنت لنا ديواناً ، فدوّن الدواوين وفرض العطاء ، وعهد بذلك إلى عقيل بن أبي طالب ومخرمة بن نفيل وجبير بن مطعم لذكائهم وفطنتهم . والديوان يعني السجل التي يتم فيه تدوين معلومات كاملة عن شؤون السلطنة وحقوقها وأعمالها وعمّالها وجنودها وأموالها ووثائقها .

ومن هذا المفهوم يظهر أن الديوان مصطلحٌ إداريٌ يسمى اليوم في الفقه الإداري الحديث بالوزارة أو المؤسسة أو الهيئة العامة

^(١) الجهشيارى ، كتاب الوزراء والكتاب ، ص ص ١٦ - ١٧ . انظر أيضاً كتاب مآثر الإنافة في معالم الخلافة

للقنقشندي ، ص ٦٣٦ .

وهو أحد أجهزة الدولة ، وكان رئيسه يسمى باسم " صاحب الديوان " وهو في سلطته كالوزير في هذه الأيام .

التعرف عليها : - سوف يتم في هذا الفصل - بقدر الإمكان - عرضُ جميع أنواع الدواوين التي استُحدثتْ في عصور الدولة الإسلامية الثلاثة : الراشدي ، الأموي والعباسي مع تعريف بسيط لكل منها ، وشرح مختصر لبعضها التي لها علاقة خدمية في العصر الحديث . وهذه الدواوين كالتالي : -

في عصر الخلفاء الراشدين : The Prophet's Caliphs Era

١- ديوان الإنشاء أو الرسائل : Corrispondance Bureau

وهو الذي أنشأه الخليفة الثاني عمر بن الخطاب رضي الله عنه ومهمته إعداد المراسلات وضبطها وحفظها سواء كانت الموجهة من الخليفة إلى الآخرين أو الواردة إليه من الداخل أو الخارج .

٢- ديوان العطاء : Social Security Bureau

وهو ديوان الأموال التي يتم توزيعها على الرعية وعلى منسوبي أجهزة الدولة الإسلامية ويقوم هذا الديوان بإحصاء الأموال ومستحقها وطريقة توزيع الحصص الخاصة بكل منهم ، وقد تم إنشاؤه في عهد عمر رضي الله عنه . . ولاشك في أن لهذا الديوان فروعاً في مختلف ولايات وأقاليم الدولة الإسلامية .. وقد شمل عطاء هذا الديوان كل أفراد الرعية ذكورهم وإناثهم

وأطفالهم حيث كان الطفل يحصل على ١٠٠ درهم وإذا ترعرع وحصل على ٢٠٠ درهم وإذا بلغ رشده زاد نصيبه وشمل العرب والعجم وغير المسلمين .

٣- ديوان الجند (الجيش) Military Bureau

وأنشئ في عهد عمر رضي الله عنه ، وهو يختص بالشؤون العسكرية وتسجيل أسماء الجنود المجاهدين ومخصصاتهم ومعرفة أقربائهم ومناطقهم وأعمارهم وأوضاعهم الاجتماعية .

٤- ديوان الجباية (ديوان الخراج)

Fees and Custom Bureau

وهو الذي يقوم بتسجيل كل ما يجبي إلى الدولة من خراج على الأراضي المفتوحة وجزية على غير المسلمين وزكاة على أموال المسلمين بحيث أصبح هذا الديوان يشكل مورداً رئيسياً من موارد بيت المال . . وقد سمي بديوان الاستيفاء .

٥- ديوان الإحصاء : Statistic Bureau

وهو الذي اختص بتعداد رعايا الدولة الإسلامية ، وتم إنشؤه في عهد عمر رضي الله عنه لإحصاء المسلمين المدنيين والعسكريين وتوضيح الاسم والعمل والسن ونحوه .

٦- ديوان المحاسبة : Accounting Bureau

وهو المختص بمساءلة الجباة والولاة وموظفي الديوان عن الوارد والمنصرف من أموال الدولة ، وأنشئ في عهد الفاروق

رضي الله عنه لحرصه الشديد على أموال المسلمين .

٧- ديوان الوقف الخيري : Endowment Bureau

وقد أنشأه الفاروق رضي الله عنه للقيام باقتطاع بعض الأراضي الخصبة واستزراعها وجعلها وقفاً للمحتاجين بأن يصرف من ريعها على الفقراء والمساكين . وكان يوجد بيت الدقيق لإغاثة الجياع الذين لا يجدون الطعام ولا الشراب كما عمل هذا الديوان على إنشاء المساجد والأربطة الخيرية والقناطر والمقابر ومنازل للفقراء وإصلاح الطرق ونحوه .

في العصر الأموي : Umayyad Era

إن الأمويين أبقوا على بعض الدواوين السابقة مع تطويرهم لها نتيجة لتوسع مرافق الدولة مثل دواوين الجند والخراج والرسائل مع تعريب كل الدواوين التي كانت في الماضي تدار بلغة أهل الإقليم كالعربية والفارسية واليونانية والقبطية فتوحدت لغتها في العصر الأموي . . ومن أهم الدواوين التي استحدثت الآتي :

١- ديوان الخاتم Secretarial Bureau :

وهو جهاز إداري أنشأه الخليفة معاوية بن أبي سفيان وذلك لتسجيل قراراته وأوامره ومراسلاته ، وختّمها بخاتم الخليفة أو بخاتم رئيس الديوان منعاً لتغيير محتوياتها دون علمه أو تزويرها وحفاظاً على سرّيتها . كما تحتفظ إدارة الديوان بنسخة من الرسالة المختومة للعودة إليها عند اللزوم وهو أشبه بما

يسمى اليوم بالمراسم التي هي إدارة الصادر والوارد للحاكم في البلاد .

٢- ديوان الطراز : Stamps Bureau

وهو الجهاز الإداري الذي ألغى كل الأشكال الفنية والشعارات التي استخدمها المسلمون تقليداً للأقطار التي فتحوها وخاصةً فارس والروم . . ولما علموا أن هذه الأشكال والشعارات غير إسلامية نهض هذا الديوان بطرازٍ جديدٍ فيها عباراتٌ وشعاراتٌ إسلاميةٌ في قراطيسهم وبزّاتهم العسكرية وعمّلتهم أيضاً .

٣- ديوان البريد : Post Bureau

وتشير معظم كتب التاريخ السياسي أن معاوية بن أبي سفيان كان أول من استحدث نظام البريد لتوثيق اتصالاته بولاياته في مختلف الأقاليم وذلك على شكل ديوان " وزارة " ، إلا أن هذا لا ينفي أن النشاط البريدي وجد في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه ، ثم عمل به من بعده أبو بكر وعمر وعثمان وعلي رضي الله عنهم أجمعين . . حتى أن من علامات اهتمام عمر رضي الله عنه بالخدمة البريدية أنه كان يطلب من مسؤول معين أن يعلن بين الناس عن خروج البرد يوم كذا من جهة كذا فمن له حاجة فليبادر بكتابتها . كما أنه من شفقتة على رعيته أنه كان يكتب الرسائل لمن لا يعرف القراءة ولا الكتابة من الناس ثم يبعث بها إلى أهلهم وذويهم . . وقد خصص

معاوية البريد في البداية لخدمة أغراض الدولة ثم سمح للناس باستعماله لرسائلهم . كما تطورت وظيفة البريد حتى أصبح وسيلة إعلامية أيضاً لنقل الأخبار والمعلومات الإدارية والسياسية والاقتصادية والدينية والاجتماعية من إقليم إلى آخر في كافة أرجاء الدولة الإسلامية.

٤- ديوان الصدقات : Alms Bureau

وهو مختص بتجميع أموال الزكاة والصدقات من ذويها ثم القيام بتوزيعها حسب مصارفها الشرعية الواردة في كتاب الله الكريم وهذه المصارف بالتحديد ثمانية : الفقراء ، والمساكين ، والعاملين عليها - يعني الموظفين القائمين بها - ، والمؤلفة قلوبهم - يعني حديثي العهد بالإسلام - وفي الرقاب - يعني العتق والفدية أو الدية لأهل المقتول - ، والغارمين - يعني المدنيين - ، وفي سبيل الله - يعني المجاهدين ، وابن السبيل - يعني المسافرين المنقطع في غربته ولو كان غنياً في بلده .

٥- ديوان النفقات : Expenditures Bureau

وهو جهاز مختص في تحديد ودفع مصروفات التسليح العسكري ورواتب منسوبيه والملبوسات العسكرية ووسائل إعدادهم وتدريبهم وتكاليف انتقالهم من منطقة إلى أخرى ومخيماتهم وما شابه ذلك . وإن هذا يختلف عن ديوان الجند المختص بجرد أسماء أفراد القوات المسلحة وتعريفهم وتحديد

مخصصاتهم وتصنيفهم ، إضافة إلى بناء الأساطيل وإقامة الحصون وتعزيز الثغور ، ثم إدارة شؤون التجنيد الإجباري الذي فرضه عبد الملك بن مروان . فور ديوان النفقات مالي بحت ، وليس فقط للصرف على الجند ، بل حتى على بقية الموظفين في مختلف أجهزة الدولة . . وهو أشبه بوزارة المالية في الوقت الراهن .

٦- ديوان المستغلات : Revenues Bureau

وهو جهاز إداري يختص بإيرادات الدولة المتعددة والمتنوعة وخاصة تلك الإيرادات الناتجة عن أملاك الدولة من أراضي زراعية وعقارات حكومية والأتاوات (الرسوم) وعشور التجارة وما شابه ذلك .

٧- ديوان الذراري : Militants ' Families Care Bureau

وهو جهاز إداري تفرع عن ديوان العطاء حيث ركز اهتمامه على تخصيص عطائه لنساء وذراري المقاتلين المسلمين مما جعل الجندي المرابط يطمئن على أهله وعياله فيستبسل في قتاله وثباته . وكان الديوان يقوم بمهمته هذه بعد إحصاء دقيق لأعداد الذراري وأعمارهم وقبائلهم وأماكن إقامتهم الدائمة.

في العصر العباسي : Abbasid Era

لقد أبقى الخلفاء العباسيون على عدد من الدواوين على ما

كانت عليه في العهدين السابقين إلا أنهم طوروها وفقاً للتوسع الإقليمي وزيادة الخدمات التي تقدمها الدولة الإسلامية لرعاياها . فأبقوا على دواوين الخراج والإنشاء والعطاء الذي سمي ببيت المال، والجند الذي سمي بالجيش ، والبريد الذي سمي بالبريد والسكك والطرق . ولم يكتف العباسيون بذلك ، بل أنشأوا دواوين أخرى جديدة لتلبية ما استجد من احتياجات ويمكن شرحها باختصار على النحو الآتي : -

١- ديوان المظالم : Public Grievances Bureau

وهو جهاز إداري مهمّ لأنه مختص بالنظر في الشكاوى والدعاوى التي يرفعها إليه الناس يشتكون فيها من جورٍ وتعسفٍ بعض الولاة والحكام . كما كان يتفحص بانتظام سجلات السجناء ليتأكد من عدم زجّهم في السجون ظلماً وعدواناً . ويحرص العاملون في هذا الديوان على عدم مصادرة الحكام الأموال وممتلكات المواطن دون وجه حق، ويعمل على رد الغصوب لأهلها عند التأكد من أحقيتهم لها .

٢- ديوان البر : Mosques Affairs Bureau

وهو جهاز إداري أشبه ما يكون في هذا الزمان برئاسة الحرمين الشريفين في المملكة العربية السعودية . فمن مهامّه الرئيسية الاستفادة من الممتلكات العامة الموقوفة لصالح الحرمين واستغلالهما بعمليات استثمارية توفر الأموال اللازمة للصرف على

شؤون الحرمين الشريفين من تأثيث وتوسعة وإضاءة وترميم في كل من مكة المكرمة والمدينة المنورة باعتبارهما الحرمين الرئيسيين، إضافة إلى العناية بالمسجد الأقصى الشريف .

٣- ديوان المصادرات : Confiscation Bureau

واختص هذا الديوان بحفظ أسماء كل من تمت مصادرة أموالهم أو ممتلكاتهم بسبب مخالفات تستدعي ذلك ، إضافة إلى ما يترتب على كفالة الغرم من إجراء وهو عند هرب الجاني يترتب على الكفيل الغارم أن يسدد ما بذمة مكفوله من أموال إلى هذا الديوان ، كما يتم مصادرة أموال الموظفين الذين يختلسون أموال الجبايات ولا يؤدونها للدولة ، وكذلك ما يكتشف من أموال رصدها المناهضون للحكم لبث القلاقل والفتن . ولما زادت عملية المصادرة بشكل ملحوظ في العصر العباسي الثاني كان لابد من إنشاء هذا الديوان لحفظ المصادرات وتوظيفها للاستفادة منها في الشؤون العامة.

٤- ديوان الزمام : Grand Supervsion Bureau

وفي الحقيقة كان هذا الجهاز يمثل مجموعة من دواوين الأزمّة . وهو باختصار جهاز رقابي ضخم له فروع في كل ديوان من الدواوين الحكومية الأخرى للتأكد من سلامة الأداء الإداري والمالي من خلال فحص السجلات المالية ودفاتر الحسابات والتدقيق

في تصرفات رؤساء وموظفي كل ديوان من أجل التحقق من صحتها وخلوها من أي تجاوزات أو أخطاء .

٥- ديوان الاستخراج : Public Employees Inspection Bureau

وهو جهاز يختلف تماماً عن ديوان الخراج . . فهو ديوان مختص بمتابعة تصرفات من يحتلون مراكز السلطة والحكم وتابعيهم في الدولة ، مثل الوزراء والأمراء والكتّاب ورؤساء الدواوين والعمال والمبعوثين ورؤساء الأخبار وغيرهم من صنّاع القرار ، والتأكد من سلامة سلوكهم أو التحقيق معهم فيما قد ينسب إليهم من تعاطي رشوة أو انحراف في خلق أو ظهور عنصر المجاملات والمحاباة في تعاملهم مع الناس بسبب قرابة أو صداقة أو مصلحة أو نحو ذلك . فيقوم هذا الديوان بجمع الأموال التي تم استيفائها بطرق غير مشروعة من كل هؤلاء وتحويلها إلى بيت المال للانتفاع بها في مجالاتٍ أخرى عامة .

٦- ديوان الريّ : Agriculture Bureau

وهو جهاز ضخم اهتم بأحد المصادر الرئيسية لدخل الأمة حكومةً وشعباً ألا وهو الزراعة . وقد سمي أيضاً بـ " ديوان الأكرهة " . ويهتم باستصلاح الأراضي الزراعية وشفق الترع وحفو الآبار ومدّ القنوات وتطوير سبل الريّ وترميمها والمحافظة والإشراف على توزيع المياه في المناطق الزراعية توزيعاً عادلاً ،

وحماية الملاحة من أي عائق وحراسة مصادر المياه أنهاراً وآباراً وأوديةً وعيوناً .

٧- ديوان الفض : **Spesial Sectariat Bureau**

ويرجح أن يكون هذا الديوان إدارة من إدارات ديوان الرسائل إذ أن عمله يشبه إلى حدٍ بعيدٍ الأعمال التي تتم في ذلك الديوان . . ويقوم باستلام جميع الرسائل والمعاملات والمكاتيب والتقارير وفتحها والاطلاع عليها ثم تصنيفها حسب ورودها ومواضيعها ثم كتابة موجز لكل منها وتسليمها إلى الخليفة أو إلى نائبه الوزير إذا تضمنت أموراً عامةً حكوميةً ليتم الشرح عليها وإحالتها إلى الجهة المعنية لإكمال اللازم .

٨- ديوان العرض : **Military Inspection Bureau**

هناك من رأى أن هذا الديوان جزء من ديوان الجند لمهمته العسكرية التي يقوم بها حيث يتولى مهام القيام بالتفتيش على الأجهزة والمعدات العسكرية وزيارة الثكنات الحربية ، والتأكد من انضباط الأمور والكتابة إلى الخليفة عن أي ملاحظاتٍ أو اقتراحاتٍ عاجلةٍ أو عاديةٍ للعمل بها .

٩- ديوان التوقيع : **Archives Bureau**

ويبدو أن العباسيين استبدلوا هذا الديوان بديوان الخاتم الأموي الذي يقوم بنفس المهام ، بالإضافة إلى التعليق على الخطابات

والطلبات المرفوعة إلى الخليفة وإطلاعها كاملة أو مختصرة ،
ثم كتابة جواب عليها وإحالتها إلى رئيس الديوان لتأكيد التوقيع عليها،
ثم يحتفظ في السجلات بنسخة من كل جواب والتوقيع عليه وتحال
المعاملة إلى الجهة المعنية .

وبعد هذه اللوحة السريعة والمقتضبة عن أهم الدواوين التي
شكلت أجهزة رئيسية مهمة من أجهزة الدولة الإسلامية ، فإن هناك
أعدادا أخرى من الدواوين الفرعية أو المؤقتة التي لم تدم طويلا
نتيجة التطور السريع للمؤسسات الحكومية آنذاك فتم دمجها في ديوان
أكبر أو إلغاؤها لعدم الحاجة إليها مثل ديوان الموارد وديوان
المخالفين وديوان الصوافي وديوان المرتجعة وديوان الأحباس
وديوان الضياع وديوان المرافق وديوان الأحداث وديوان المقبوضات
وديوان الجهيزة وديوان الخاصة وديوان الضمان وديوان السر
وديوان الدية وديوان المنح والمقاضاة وغيرهم ، وقد استقيت معظم
هذه المعلومات من الماوردي وابن خلدون وبعض المراجع
الحديثة.^(١)

كما أن هناك مكاتب على شكل ديوان صغير في كل ولاية
مهمتها إدارة شؤون الرعايا غير المسلمين من اليهود والنصارى

^(١) السامرائي ، المؤسسة الإدارية في الدولة العباسية ، ص ٣٠٤-١٩١ ، وخاش ، الإدارة في العصر
الأموي ، ط ١ ، ص ٢٥٦-٢٩٠ ، الصاخر ، النظم الإسلامية : نشأتها وتطورها ، ط ٦ ، ص ٣١٣-٣١٨ ،
الماوردي ، الأحكام السلطانية ، ص ١٧٢-١٨٥ ، ابن خلدون ، المقدمة ، ط ٤ ،

والمجوس وغيرهم والاهتمام بمشاكلهم والعمل على حلها وتلبية مطالبهم وفقا للسياسة العامة المتبعة .

الدواوين في الوقت الحاضر : Today's Bureaus

يلاحظ المتتبع للدواوين في العهود الماضية أن بعضها موجود حتى الآن بشكل أو بآخر ، فالدواوين ذات العلاقة بالشؤون المالية تمثلها اليوم وزارة المالية ، والدواوين المتعلقة بالجيش والشرطة تمثلها اليوم وزارتي الدفاع والداخلية ، والدواوين الخاصة بالأوقاف والأعمال الخيرية مثلها وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية ودور الرعاية الاجتماعية ، والدواوين الخاصة بتعيين الموظفين العام ومتابعته ومحاسبته ومساعدته عند اللزوم يمثلها كل من ديوان المراقبة العام وهيئة الرقابة والتحقيق وهيئة التأديب ووزارة الخدمة المدنية ، والدواوين التابعة للخليفة والمتعلقة بالرسائل والفض والتوقيع والطراز ويمثلها اليوم الديوان الملكي أو الرئاسي أو الأميري وديوان مجلس الوزراء . . وأن ديوان المظالم الذي نشأ في صدر الإسلام ما زال قائما في بعض الدول الإسلامية كالمملكة العربية السعودية مثلا وقد يكون موجودا كما هو أو يسمى آخر في دول أخرى إلا أنه في المملكة يسمى بـ " ديوان المظالم " وصلاح هذا الديوان رئيس بمرتبة وزير . . ومن المهم جدا إلقاء الضوء باختصار على هذا الديوان .

ديوان المظالم: Public Grievances Bureau

لقد سبق الحديث عن هذا الديوان في الفصل الخاص بالرقابة وتحديدًا في الفقرة التابعة لرقابة القضاء وسيطرته على الحاكم وأعوانه من ذوي السلطات والمراكز العليا الحكومية وأعيان البلد وحماية المواطنين منهم وتحقيق العدل والإنصاف بقوة الشرع وخضوع جميع أجهزة الدولة لقراراته . . . ومن أهم الفوائد الذي يجنيها المواطن أو حتى المقيم موظفًا أو غير موظف الآتي : -

- ١- منع ذوي السلطان من الاعتداء عليه بدون مبررٍ شرعيّ .
- ٢- ضمان الحريات التي منحها الإسلام للناس أجمعين .
- ٣- إنصاف المواطن من أي مسؤولٍ - أياً كان مركزه - أحسّ بظلمه أو غبنه .
- ٤- ضمان حقوق موظفي الدولة وضونها من أي انتهاكٍ .
- ٥- ضمان حقوق القطاع الخاص عند تعامل أصحابه مع المؤسسات الحكومية .
- ٦- الفصل بين الوزارات والمؤسسات الحكومية عند اختلافها في أمرٍ معينٍ ماليٍّ أو نحوه والتقدّم إلى الديوان للحكم بينها .
- ٧- يعتبر البديل الشرعي الأعلى للبت في الأمور التي لا يتمكن القاضي ولا المحتسب البتّ فيها .

٨- السلطات الممنوحة لوالي المظالم تمكنه من إجراء التحقيقات المطلوبة لردع المعتدي .

٩- قراراته قوية ونافذة ومطمئنة لذوي الحقوق لأنه أعلى جهة قضائية في الدولة .

هذا ، وبما أن الحسبة وظيفة رئيسية من وظائف الدولة الإسلامية ، فقد أُفرد لها الفصل الرابع عشر التالي لتقديمها بصورة واضحة ومختصرة في نفس الوقت .

مراجع الفصل الثالث عشر

13th . Chapter References

- ١- ابن خلدون ؛ عبد الرحمن ، المقدمة ، ط٤ ، بيروت : دار العلم ، ١٩٨١ .
- ٢- ابن عبد البر ؛ أبو عمر يوسف بن عبد العزيز محمد ، الاستيعاب في معرفة الأصحاب ، تحقيق : علي محمد اجاوي ، ط١ ، بيروت : دار الجيل ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .
- ٣- ابن فرحون ؛ برهان الدين إبراهيم بن علي بن أبي القاسم بن محمد ، تبصرة الحكام في أصول الأقضية ومناهج الأحكام ، مراجعة : طه عبد الرؤوف سعد ، ط١ ، ج١ ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .
- ٤- البيهاني ؛ محمد بن سالم ، إصلاح المجتمع ، ط٤ ، القاهرة : دار مصر للطباعة ، ١٣٨٥هـ / ١٩٦٥م .
- ٥- الجهشيارى ؛ أبو عبد الله محمد بن عيروس ، كتاب الوزراء والكتاب ، ط٢ ، القاهرة : شركة ومطبعة ومكتبة مصطفى البابي الحلبي ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م .
- ٦- خماش ؛ نجدة ، الإدارة في العصر الأموي ، ط١ ، دمشق : دار الفكر ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

- ٧- السامرائي ، حسام الدين ، المؤسسات الإدارية في الدولة العباسية ، ط٢ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، (د . س .) .
- ٨- الصالح ؛ صبحي ، النظم الإسلامية : نشأتها وتطورها ، ط٦ ، بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٨٢ م .
- ٩- الطنطاوي ؛ علي ، القضاء في الإسلام ، ط١ ، جدة : دار المنارة للنشر والتوزيع ، ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨ م .
- ١٠- الفلقشندي ؛ أبو العباس أحمد ، مآثر الإنافة في معالم الخلافة ، تحقيق : عبد الستار أحمد فراج ، ج٣ ، بيروت : عالم الكتب ، ١٩٨٩ م .
- ١١- الماوردي ؛ علي بن محمد حبيب ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط٣ ، مصر : مكتبة مصطفى البابي الحلبي ، ١٣٩٣ هـ / ١٩٧٣ م .
- ١٢- مذكور ؛ محمد سلام ، معالم الدولة الإسلامية ، ط١ ، الكويت : مطبعة الفلاح ، ١٤٠٣ هـ / ١٩٨٣ م .
- ١٣- النبهان ؛ محمد فاروق ، نظام الحكم في الإسلام ، الكويت : مطبوعات جامعة الكويت ، ١٣٩٣ هـ / ١٩٧٣ م .

الفصل الرابع عشر الحسبة

**Hissbah
Social Disciplinary System/
Social Moral Standard/
Social Accountability**

﴿ ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف
وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون ﴾

الآية ١٠٤ : سورة آل عمران

تمهيد : Preface

تم في الفصل السابق استعراض الإمارة والقضاء والدواوين والتعرف على شؤونها واختصاصاتها كأجهزة مهمة من أجهزة الدولة الإسلامية . وفي هذا الفصل سيكون للحسبة عرض خاص باعتبارها إحدى سمات الحكم الإسلامي . إن مجتمعاً يمارس فضيلة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لمجتمع متحضر ، وإن الخيرية والمثالية فكرياً وعقيدة وسلوكاً للأمة لا تتحقق إلا بدعوتها إلى الخير وأن تأمر بأمر الله ورسوله به وتنهى عما نهى الله ورسوله عنه ، ذلك هو الحسبة التعريف والتطبيق . وإن مجرد التردد فقط في جعل الحسبة وظيفة حكومية من أجل الحفاظ على السلوك القويم للمجتمع المسلم أو التساهل في شأنها ، يعني تردي الأخلاقيات وشيوع المفساد وانتشارها وتجروء المفسدين على المصلحين واستهتار المنحرفين بالمستقيمين . . . والتجربة أكبر برهان . . . ونظرة واحدة على الدول المسلمة التي لا تعمل حكومتها بوظيفة الحسبة ولا تقيم لها وزناً بناءً على وهم الحرية وغناء الديمقراطية ، تبدو في مجتمعاتها الرذائل منافسة للفضائل والمفسدون يتقدم المصلحين . . . ولذا فإن عذاب الله وشيك الوقوع بها ، ومن أبرز علاماته الفقر والخوف والذل الدولي والضنك في العيش والغلاء والبلاء .

في هذا الفصل سيتم الحديث عن الحسبة في مباحث ثلاثة

باختصار وهي : -

المبحث الأول : - مفهوم الحسبة .

- مراتب الحسبة .

- أنواع المحتسب .

المبحث الثاني : - شروط الاحتساب

- الصفات العلمية والعملية للمحتسب

المبحث الثالث : - وظائف المحتسب

وفي نهاية الفصل يوجد عرضٌ للمراجع الخاصة به .

المبحث الأول

(١) مفهوم الحسبة : Hissbah Concept

تناول عدد من الكتاب قديماً وحديثاً مفهوم الحسبة من زوايا مختلفة اقتصادية واجتماعية وفقهية وإدارية ونحوها . . ومن هذه المفاهيم ما قاله ابن المبارك بأنها :

" رقابة إدارية تقوم بها الدولة عن طريق موظفين خاصين على نشاط الأفراد في مجال الأخلاق والدين والاقتصاد تحقيقاً للعدل والفضيلة وفق الشرع والأعراف السائدة " (١) .

ومما يلاحظ على هذا التعريف وجود نشاز في نهايته وهو عبارة " والأعراف السائدة " ولو أن قائلها أعقبها بعبارة " المقبولة شرعاً " لكانت أفضل نظراً لوجود أعراف صالحة وأخرى فاسدة . . فترك العبارة هكذا كجزءٍ من تعريف الحسبة أمرٌ فيه نظرٌ .

ويقول الماوردي بأن الحسبة أمرٌ بالمعروف إذا ظهر تركُّه ونهيٌ عن المنكر إذا ظهر فعلُه . (٢)

وكذلك يعرفها ابن تيمية بأنها الأمر بالمعروف والنهي عن

(١) ابن المبارك ، الدولة ونظام الحسبة عند ابن تيمية ، ص ص ٧٣ - ٧٤ .

(٢) الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، ط ٤ ، ص ٢٠٤ .

المنكر مما ليس من اختصاص الولاية والقضاة وأهل الديوان ونحوهم.^(١)

أما ابن خلدون في مقدمته يقول بأنها وظيفة دينية من باب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر الذي هو فرض على القائم بأمور المسلمين.^(٢)

ويرى المؤلف أن الحسبة هي واجب الأمر بالمعروف إذ قل فعله بين الناس ونذر ، وواجب النهي عن المنكر إذا راج فعله بين الناس وظهر ، ومنع تعديات بعضهم على بعض والصلح بينهم سواء كانت حسبة رسمية (حكومية) أو غير رسمية (شخصية) . أما المحتسب فهو الجهة - فرداً أو مؤسسة - التي تقوم بعملية الاحتساب التي هي واجب في الإسلام . . لقوله تبارك وتعالى : -

﴿ ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلحون ﴾

الآية ١٠٤ : سورة آل عمران .

وقول الرسول صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه :

(والذي نفسي بيده لتأمرن بالمعروف ولتنهون عن المنكر أو ليوشكن الله أن يبعث عليكم عقاباً منه ثم تدعونه فلا يستجيب

^(١) ابن تيمية - الحسبة في الإسلام ، ص ٨ ، (بتصرف) .

^(٢) ابن خلدون ، المقدمة ، ص ١٨٨ .

لكم (١).

وقوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

(مُرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ قَبْلَ أَنْ تَدْعُوا فَلَا يُسْتَجَابَ لَكُمْ) (٢).

ومما يمكن فهمه من الآية الكريمة أن الاحتساب فرض كفاية إذا قام به نفر (ولتكن منكم أمة . . .) سقط عن الآخرين ولا سيما الاحتساب الرسمي ، كما يظهر من الحديثين الشريفين أن الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (الاحتساب) واجب على كل مسلم عاقل قادر ، ولكن يغلب عليه الطابع غير الرسمي . والفرق ما بين الاحتساب الرسمي وغير الرسمي هو أن الأول يتم بتكليف من الحاكم وتعضيد منه وله تنظيم محكم خاص به ، ولذا فهو رسمي .

ويشير النجار في كتابه أن المنكرات نوعان أساسيان هما باختصار :-

أولاً : المنكرات المتعلقة بحقوق الله ، وهي :

١- الخاصة بالعبادات ، كالبدع والخرافات والزيادة في أركانها أو نقصانها أو مسّ هيئتها أو الإفطار في نهار رمضان بدون عذر شرعي أو التحريف المعلن للقرآن

(١) ابن سورة : الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، ج ٤ ، ص ٤٦٨ ، حديث ٢١٧٤ .

(٢) ابن ماجه ، سنن ابن ماجه ، ص ٣٨١ ، حديث رقم ٤٠٠٤ .

الكريم وما شابه ذلك من مخالفات .

٢- الخاصة بالأخلاق العامة ، كالمجاهرة بالأعمال المنافية للأخلاق والآداب العامة .

٣- الخاصة بالمعاملات ، الغش والاحتتيال في البيع والشراء والترويج والاحتكار للغذاء الضروري .

ثانياً : المنكرات المتعلقة بحقوق العباد : كالخصومات والتعدييات وكل دواعي الأذى والفوضى وبثّ الرعب والخوف بين الناس وما ينتج عن ذلك من أضرارٍ وإتلافٍ للممتلكات والمصالح .^(١)

(٢) مراتب الاحتساب : Levels of Hissbah

من الناحية العملية يمكن استنتاج مراتب الاحتساب من قوله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

(من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فإن لم يستطع فبلسانه ، فإن لم يستطع فبقلبه وذلك أضعف الإيمان) .^(٢)

ومن هذا الحديث الشريف تظهر مراتب ثلاث للاحتساب ،

هي : -

١- الاحتساب على الأدنى : Downward / Low Rank Hissbah

وهذا مثل احتساب الوالد على أولاده والرئيس على مرؤوسيه

^(١) النحر ، الحسة ودورها فيها في ظل التطبيقات القانونية المعاصرة ، ص ص ٨٦ - ٨٨ ، (بتصرف) .

^(٢) النيسابوري ، صحيح مسلم ، ج ١ ، ص ٦٩ . حديث رقم ٤٩ .

والأستاذ على طلابه والقائد على أتباعه . . . والمحتسب هنا يمارس سلطةً كاملةً تتمثل في اليد واللسان . . . فبإمكان الوالد تأديب أولاده ونهيه عن منكر بالصورة التي يرى أنها مجدية سواء بالعصا أو بالزجر والتوبيخ والتحذير . . . وكذلك الرئيس أو القائد يستطيع فعل الشيء نفسه بما لديه من صلاحيات إما بالخصم أو الحجز أو الفصل وإما باللوم أو التوبيخ أو الإنذار، وكذلك الأستاذ بخصم درجات أو طرد الطالب المخالف أو الاكتفاء بتهديده إذا تكررت منه المخالفة .

٢- الاحتساب على الندّ : Horizontal / Equal Rank Hissbah

وهذا مثل احتساب الموظف على زميله والطالب على طالب آخر مثله والمحتسب هنا ليس لديه إلا سلطة اللسان أو القلب فعليه توظيف القول الحسن والمقنع إذا أراد أن يكسب أجبر احتسابه . . . والأوّلَى ألاّ يلجأ إلى الاحتساب بالقلب لأنه في مقدوره الكلام .

٣- الاحتساب على الأعلى : Lepward / High Rank Hissbah

وهذا مثل احتساب الإبن على أبيه والموظف على رئيسه والطالب على أستاذه وهكذا ، والمحتسب هنا لديه سلطة اللسان والقلب أيضاً وقد يكون القلب أكثر استخداماً إذا نابّه خوفٌ على حياته أو رزقه أو ممتلكاته أو ما شابه ذلك . . . ويجب على المحتسب استخدام اللطف الكلام وأطيب العبارات

لأنه صغير يحتسب على كبير . . كأن يرى الابن أباه يتعاطى شرب السجائر مثلاً . . فبإمكانه التحدث إلى أبيه عن أضور التدخين أو إهدائه كتاباً عن ذلك . . فإذا خاف من قسوة أبيه وظلمه وأذاه ، اكتفى بإنكار ذلك بقلبه كأن يقول : اللهم إن هذا منكر ، اللهم أهده وعافه وأعف عنه . . أو شيء من هذا القبيل . . وينطبق هذا الاحتساب على الرئيس والوزير وعلى أمثالهما من المسؤولين والحكام ، وتلعب الكلمة الطيبة والحكمة دوراً في هذا الصدد حيث ورد في المسند أنه من أراد أن ينصح السلطان بأمر فلا يُبد له علانيةً ، ولكن ليأخذ بيده ، فيخلو به ، فإذا قبل منه فذاك ، وإلا كان قد أدى الذي عليه له (١) .

(٣) أنواع المحتسب : Kinds of Hissbah

وللمحتسب نوعان هما :

- ١- المحتسب المتطوع : Voluntary Hissbah وهو أن يباشر الشخص عملية الاحتساب مجاناً دون مقابل مادي قربةً إلى الله تعالى ويجب أن يأخذ بالقواعد الثلاث المشروحة سابقاً والمستتبطة من الحديث الشريف وهي باليد أو اللسان أو القلب كل حسب الموقف وما يناسب عملية الاحتساب غير الرسمية .

(١) ابن خنبل ، المسند ، ج ٣ ، ص ٤٠٤ .

٢- المحتسب المنسوب : Official Hissbah وهو الذي يتم تنصيبه محتسباً من قبل الحاكم كهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة العربية السعودية . . فهي تمثل الاحتساب الرسمي وأعضاء الهيئة هنا المحتسبون يتفرغون لممارسة مهمة الحسبة بتكليف من الحاكم وبمرتّب شهري وهم يشغلون وظائف حكومية . والمحتسب الرسمي هذا لا يسكت عن منكر يراه وله سلطة الأمر والنهي ، وهو يستعين في عملية الاحتساب بالآتي :

أ- العسكر : Police وهم أفراد الشرطة الذين يلجأ إليهم المحتسب من أجل فرض الانضباط في المسلك إذا لم ينفع التوجيه والنصح .

ب- النوّاب : Representatives وهم الذين يمثلون المحتسب في المناطق النائية ويقومون بمهام الاحتساب ثم يوافونه بتقرير عن ذلك .

ج- العُرفاء : Crafts Unions Chieives ومفردها عَرِيفٌ ويقصد بهم مشايخ أرباب المهن كشيخ الصناعة وشيخ الحدادين وشيخ النجارين ، وهكذا . فالمحتسب يستعين بهؤلاء كخبراء متخصصين في مهنتهم للبت في ناحية فنية ارتكب صاحبها جُرمَ غشٍّ أو عدم إتقانٍ في

صناعتها كما ينبغي واشتكى المستهلك من جرّاء ذلك .
.. فيفرض على البائع النجار أو الصانع أو الحداد أو
غيرهم أن يزيل الخطأ ويحسن الصناعة .

(٤) شروط الاحتساب : Hissbah Conditions

من أجل أن تتم ^{عملية} الاحتساب بنجاح لابد من توافر شروط
معينة أهمها : -

١- العلم : Knowledge وهو القدر المطلوب من المعرفة
والمعلومات والأدلة من الكتاب والسنة التي تعتمد عليها عملية
الاحتساب . . فدعوة الشخص الآخر إلى ضرورة الالتزام
بسلوك معين أو ترك هذا السلوك تحتاج إلى أسلوب علمي
رصين مدعوم بالحجة من أجل الإقناع وبالتالي الاستجابة إلى
الاحتساب وهذا لا يتحقق إلا بقدر كافٍ من العلم .

٢- العمل : Practice وهو أن يتم الاحتساب في الوقت الذي
يمارس المحتسب السلوك الذي يحتسب به على الشخص الآخر
حتى يكون قدوة له إذ ليس من المعقول أن يأمر المحتسب
شخصاً ما بفضيلة هو لا يأتيناها أو ينهى عن رذيلة هو يأتيناها . .
فالتزام المحتسب بالسلوك الذي يأمر وينهى عنه إنما يقوي من
نجاح الاحتساب .

٣- **الفهم : Comprehension** وهو مدى إدراك المحتسب للتركيبية النفسية والاجتماعية للشخص الذي يتعامل معه . . فلاحتمساب على الكبير (الأعلى) يختلف عن الاحتمساب على النَّدَّ (المِثْل) أو على الأدنى (الصغير) . فالفهم هو الذي يوظف جانباً من الحكمة في عملية الاحتمساب . . وإنه بالنظر إلى احتساب الحسن والحسين إبنى علي بن أبي طالب رضي الله عنهم وكرم وجوههم على الرجل الذي لم يحسن وضوءه . . ولأنهما صغيرا السن ، طلبا منه أن يحتكما إليه في اختلافهما في عملية الوضوء ويدلّهما على الطريقة الصحيحة . . فلما توضأ أمامه ، أدرك الرجل حقيقة الخطأ الذي وقع فيه أثناء وضوءه .

٤- **الرفق : Kindness** ويعني اللطف أثناء الأمر أو النهي وليس الجلافة والعنف الذي لا يؤلّد من الطرف الآخر إلا صدّاً ونفوراً . . والرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أمر بالرفق في كل الأمور في عدة أحاديث مثل :

(إن الله رفيق يحبّ الرفق) و (إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه ، ولا ينزع من شيء إلا شانه)^(١) ومما لاشك فيه أن الاحتمساب على شخص لم يستجب لنداء الصلاة بالقول : صلّ يا أخي بارك الله فيك وهداك ووفقك ونحو ذلك ، أفضل بكثير وأعظم أجراً من القول : صلّ ياكسلان أو يا كذا وكذا

^(١) المنذري ، مختصر صحيح مسلم ، ط ٣ ، ص ٤٧٤ . حديث رقم ١٧٨٤ .

بكلمات جارحة وصوت غليظ . بل عدم توظيف الرفق في عملية الاحتساب تجهز عليه سريعاً ويخسر المحتسب ثواب احتسابه ويناله إثم أسلوبه الشنيع وأذاه للآخرين ومضايقته لهم .

٥- الصبر : Patiance أي على المحتسب أن يعطي فرصة كافية للشخص المحتسب عليه كي يرى أثر ما أمره به من خير أو ما نهاه عنه من شر ، ولا يتسرع في الحكم عليه . . فمثلاً لو كان الاحتساب يقضي بإزالة بسطات على الرصيف لبيع أشياء أو مأكولات نظراً لمضايقه ذلك للمشاة وخطورة تعرضهم لحادثة سير عند نزولهم من الرصيف للمشبي على الأسفلت المخصص للسيارات . . إذ لا يمكن مطالبة المحتسب للشخص المحتسب عليه فوراً بإزالة البسطة ، بل يجب إعطاؤه مهلة على قدر حجم البسطة ليتمكن من تصحيح الوضع ، وهكذا في المواقف الأخرى. كما يعني أيضاً الصبر على المكاره والقدرة على تحمل المشاق والحلم على الجاهل وعدم الاكتراث بما يقوله السفهاء أو الأميون .

المبحث الثاني

(١) صفات المحتسب : Hissbah Person Traits

يوجد نوعان من هذه الصفات تناولها بعض الكتاب ويصنفها المؤلف إلى نوعين : شخصية وعملية . . وهي كالتالي : -
أولاً : الصفات الشخصية : Personal Traits ومنها الآتي :-

١- الإسلام : Islam إذ لا يمكن أن يكون المحتسب إلا مسلماً لأن الاحتساب يعتبر إحدى وظائف الولاية . . ولا ولاية لكافر على مسلم لقوله تعالى :

﴿ لا يتخذ المؤمنون الكافرين أولياء من دون المؤمنين . . ﴾

من الآية ٢٨ : سورة آل عمران .

٢- البلوغ : وهو سن التكليف شرعاً ولا يقصد به أن غير البالغ لا يجوز له أن يأمر بمعروف أو ينهى عن منكر . . بل تربية الولد أو البنت منذ الصغر على محبة الفضائل ومجالسة أهلها وكُرمِ الرذائل ومجانبة ذوبها والابتعاد عنهم تتمي فيهما جانب الصلاح والميل إلى الحق والخير وسهولة القيام بالاحتساب عند سن التكليف وهو مرحلة النضوج والاستيعاب .

٣- العقل : Intellect أي أن يكون المحتسب مميزاً غير مختل الوعي حاضرِ الذهن يعلم ما يقوله ومتى وكيف يقوله لأن العقل

شرط من شروط التكلف فلا احتساب لمجنونٍ أو معتوهٍ لأنه مرفوع عنهما القلم ولا يقوم بعملية الاحتساب إلا عاقل .

٤- الذكورة : Masculine وهي أن يكون المحتسب ذكراً . .
وهذه الصفة تنال تحفظاً من المؤلف نظراً لقصر الكتاب في الحسبة عملية الاحتساب على الرجل فقط . . والمؤلف يرى ضرورة قيام الجنسين (الذكر والأنثى) بعملية الاحتساب . . وإلا فمن يا ترى سيحتسب على الطالبات والمدرسات في مدارس البنات وكليات البنات وجمعيات النساء وأماكن عملهن وتجمعاتهن ؟!! ألم تكن هناك امرأة محتسبة في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه اسمها سمراء بنت نُهَيْك الأسدي ؟ ^(١) وكذلك في أسواق المدينة المنورة اسمها الشفاء بنت عبد الله العدوية ^(٢) التي عينها عمر بن الخطاب رضي الله عنه ؟ بلى . . إذن لابد أن يقوم الرجل بالاحتساب على الرجال وأن تقوم المرأة بالاحتساب على النساء . . ويتعين على هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في المملكة الاهتمام بهذا الجانب المهم في حياة المجتمع السعودي الذي يتميز بهذه النعمة الكبرى عن بقية المجتمعات .

(١) الكافي ، الترتيب الإدارية ، ج ١ ، ص ٢٨٥ .

(٢) ابن حزم ، المحلى ، ج ٩ ، ص ٤٢٩ .

٥- الحرية : Freedom ويقصد بها عدم وجود أي قيود على المحتسب تعيقه أو تمنعه من القيام بعملية الاحتساب . . وبالأحرى ألا يفهم من هذه الصفة أن هناك في المجتمع أحراراً وعبيداً ، وأن الأحرار فقط هم المكلفون بالاحتساب وأن العبيد فلا ، فإن هذا خطأ جسيم . . وإنما الحرية هنا ذات أبعاد ومعنى أسمى من ذلك بكثير وتتفق مع كرامة الإنسان التي منحها الله تعالى له . . فالحرية تعني إضافة إلى ما ذكر أن النظام يكفُل ممارسة الاحتساب بالأسلوب اللائق ولا يحجّره عن أي شخص مسلم ذكراً أو أنثى كبيراً أو صغيراً مواطناً أو مقيماً أو زائراً طالما أنه يصبّ في طاعة الله عزّ وجلّ بالحث على فضيلة والنهي عن رذيلة بالقول الحسن لأن المؤمنين كلهم بعضهم أولياء بعض كما قال تعالى في كتابه الكريم :

﴿ والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض . يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر . . . ﴾

من الآية ٧١ : سورة التوبة .

ثانيا : الصفات العملية : Practical Traits ومنها الآتي : -

١- القدرة على الاحتساب : Ability to Do Hissbah وهي الناحية الصحية في المحتسب إذ يجب أن يكون قادراً على الحركة والكلام ومن الأفضل أن يكون سليم الحواس وخاصة السمع والبصر ليتمكن عملياً من الاحتساب . . فلو أراد

المحتسب الاحتساب على جزّار ، كيف يمكن أن يتبين له أن اللحم غير صالح للاستهلاك ويجب منعه إن لم يكن له بصر وقدرة على الشم وعلى التحليل لعينة منه أو قراءة النتائج . . وهذه من الأمور التي تعزز القدرة على الاحتساب وتجعلها ذات مفعولٍ علميٍّ هادفٍ .

٢- **العدالة : Justice** وهي أن يتعامل المحتسب مع القضايا أثقل احتسابه بموضوعية وبدون تحيزٍ لعِرْقٍ أو لونٍ أو لسانٍ أو قرابةٍ أو صداقةٍ أو زمالةٍ أو حتى دينٍ وخاصةً في الحقوق . . فبدون عدالة يغيب الحياء وتكثر الأخطاء المتعمّدة التي يتصدى لها الشرع الحنيف ويحاسب فاعلها . وبدون عدالة يشيع الظلم والاعتداء على الناس ، ويصبح المحتسب يحتاج إلى من يحتسب عليه قبل أن يحتسب على الآخرين .

٣- **الشجاعة : Courage** وهي الجرأة المهيبة في عملية الاحتساب ، وهي مهبة لأن غير المهبة تتحول إلى قلة حياء وتصبح الشجاعة تهوُّراً تعاقب عليه الشريعة الغراء . والقصد منها كصفة مهمة للمحتسب ، عدم تردده في قول الحق والاحتساب بالمعروف طالما أنه يحث على فضيلة وينهى عن رذيلة ولا تأخذه في ذلك لومة لائم .

٤- **الخبرة : Experience** وهي صفةٌ عمليةٌ يجب توافرها في المحتسب الرسمي لأنها تعكس سلسلةً من الممارسات في مجال

الاحتساب وطرقه وأساليبه يكتسب منها المحتسب مهارةً معينةً
تُمكنه من القيام بعمله مع مختلف المواقف وتباين الأشخاص
وبالطرق المناسبة . . ولذا فإن المحتسب الخبير أكثر نجاحاً من
المحتسب حديث العهد بالحسبة ، فالعلم وحده لا يكفي إذا لم
تُصقله الخبرة بكيفية التصدي لما يستجدّ من مشاكل على ضوء
مواجهة أشباهها في الماضي .

(٢) وظائف المحتسب : Hissbah Person Functions

كان ديوان الحسبة في الدولة الإسلامية في الماضي يباشر
أعمالاً عديدةً في الصحة والبلدية والعمران والنظافة العامة والمجتمع
والشؤون الدينية والطبية بحيث يلاحظ على معظم نشاطاته هذه أنها
أصبحت موزعةً بين عدد من الوزارات والدوائر الحكومية ، وصار
دور المحتسب محدوداً على مهامٍ سلوكيةٍ معنيةٍ للفرد والجماعة . . .
ومن الممكن استعراض وظائف المحتسب الرسمي باختصار على
النحو الآتي : -

١- مراقبة الآداب والسلوك العام :

Watching Public Behavior

يقوم المحتسب بجهودٍ للتأكد من ضمان الآداب العامة
والتصرفات الحميدة بين صفوف المجتمع وخاصةً في
الأسواق ومراكز التجمعات والأعمال . ومن هذه الجهود :

أ- إزالة الصور والتماثيل القبيحة :

Demolishing Bad Photos and Statues

مثل ما يقوم به أصحاب معارض أدوات التجميل الخاصة بالنساء من عرضهم صوراً إعلانيةً مثيرةً في الواجهات والجوانب الزجاجية وبطريقةٍ تناسب المجتمع الغربي الذي يعتبر جسد المرأة ومفاتها استراتيجياً مهمةً لترويج صناعاته التي تحتاجها الأنثى وبأي أسلوب . ولذا فإن المحتسب يتصدى لأي صورةٍ مثيرةٍ وغير مهذبةٍ معروضةٍ للعامة أو تمثالٍ يفصل جسم الإنسان . . وصفة القبح هنا لا تعني الشكل فقد يكون التمثال جميلاً والصورة جميلة ، وإنما تعني توظيف هذه الناحية الفنية توظيفاً غير لائقٍ في مجتمعٍ مسلمٍ محافظٍ .

ب- ردُّع التخنُّث والميوعة :

Preventing Effeminacy among Men.

ويقصد بالتخنُّث تشبُّه الرجال بالنساء وتشبُّه النساء بالرجال شكلاً وهنداماً ، أما الميوعة فتعني نعومة الشاب في حديثه ومشيته وتعامله مع أبناء جنسه . . والمحتسب هنا يقوم بزجر هؤلاء المخالفين للفطرة التي فطرهم الله تعالى عليها بالخشونة للرجل والنعومة للمرأة وحتى لا تشيع هذه العادات السيئة في أوساط المجتمع وتصبح مشكلةً مؤرِّقةً ، يقوم المحتسب بحكمته وفطنته بملاحقتها عندما تصبح ظاهرةً يمكن

ملاحظتها في الأماكن العامة وذلك من أجل الحد من خطورتها على سلوكيات المجتمع .

ج- منع الإزعاج : Preventing Annoyance ويعني إثارة الناس والعبث بهدوئهم وراحتهم مثل استخدام أبواق السيارات القوية المزعجة أو أصوات أجهزة الراديو والمسجل والتلفزيون ونحو ذلك، أو التفحيط بالسيارات أو التجمع جوار مستشفى أو مدرسة أو منزل أو مكتب والتحدث بصوت مرتفع يمنع الهدوء ويقطع الراحة فيقوم عندئذ المحتسب بمنع مصدر هذا الإزعاج .

د- منع مضايقة النساء في الأسواق : Preventing any Harm to Ladies in Streets and Shopping Centers

ويعني ملاحقة المتسكعين من الشباب للنساء اللاتي ينزلن إلى الأسواق للتبضع فيما يخصهن من مستلزمات ولو أنه من الأفضل للمرأة المسلمة الملتزمة ألا تذهب إلى الأسواق بمفردها وأن تكون مع محرم وذلك آمن وأزكى . وقد تحدث المضايقة من الباعة داخل محلاتهم التجارية بدءاً بكلام سمج وعبارات مبتذلة يرددها البائع ترحيباً بها أو بهن في حالة تفردهن بدون محرم فضلاً عن الابتسامات وحركات تتم عن قلة الحياء وقلة الأدب . .

ويقترح المؤلف وجود مكتب لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في كل سوق مركزي وفي كل شارع تجاري يتسم أعضاؤه ورجال الحسبة بالنشاط والحيوية والوعي والثقافة

وإجادة لغة أجنبية أشهرها الإنجليزية لإعطاء صورة حضارية
للهيئة وتسهيل القيام بتعزيز السلوكيات الفاضلة بين
المتسوقين.

٢- مراقبة الأسعار والموازن: Watching Prices and Weighs

ويقصد بها التأكد من عدم استغلال حاجة المستهلك للسلع
الضرورية بحكم بُعْدِ مَسْكَنِهِ عن المدينة ، فيلجأ التاجر إلى
مضاعفة السعر أو تخزين الجديد وعرض القديم للتخلص منه
أولاً . . . وكذلك التأكد من صلاحية الموازين ودقتها بالكشف
عليها دورياً وبصورة مفاجئة ، وليس أن يتصل المحتسب
بصاحب المحل ويخبره بمجيئه مع نفرٍ للتفتيش فيلجأ التاجر
إلى عرض الميزان الجديد ودس الميزان المعطوب عن عيون
المحتسبين ، فإن هذا يعتبر تواطاً من المحتسب مع التاجر
الغشاش وإخلالاً بأمانة الاحتساب .

٣- مراقبة الجودة الصناعية : Industrial Quality Control

وهي أن يتأكد المحتسب المتخصص من متانة ما ينتجه
المصنع حسب المواصفات التي يتبناها والموضوعة أصلاً في
الرخص التجارية والتي يفترض وضعها على الوحدة المنتجة
المعروضة على المستهلك . . . فمثلاً يطلع على مواصفات
صناعة الطوب الأحمر ، ثم يأخذ عشوائياً طوبة من الطوب
المعروض للبيع ويقوم بتحليلها والتأكد من محتوياتها

ومقارنتها بالموصفات الأصلية . ويقوم بهذه المهمة بصفة دورية على بقية الصناعات حتى الغذائية منها وذلك من أجل ضمان مستوى جيد ومقبول حسب المعايير المتفق عليها .

٤- المراقبة الطبية : Medical Service Control

وهي أن يقوم المحتسب بزيارات ميدانية إلى المستشفيات والمستوصفات للتأكد من حسن السلوك وحسن الملبس وخاصة للطبيبات والمرضات وعدم دخول المرأة المريضة بمفردها على الطبيب واختلاؤه بها إذ لا بد من أن يكون لها مرافق ، كما لا بد من وجود طبيبة نساء . . وعند الضرورة القصوى لا بد من وجود المريضة معها إذا كان ليس معها محرّم ويحتاج وضْعها إلى عرضٍ على طبيب . . وقد يبدو لشخصٍ ما يقرأ هذه الفقرة بأنها مبالغةٌ في التشكيك في أخلاقيات الأطباء الرجال . . ولكن حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه على رؤوس الجميع وفي عيونهم وجوارحهم إن كانوا مؤمنين وهو يقول : (ما اختلي رجلٌ بامرأةٍ إلا وكان ثالثهما الشيطان) . أي رجل طبيب أو غير طبيب . . بل يذكر المؤلف حديثاً مفاده أن لا يختلي رجلٌ بامرأة حتى ولو كان يحفظها القرآن . .

وهنا يتحتم على رجال هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر إصدار تعاميم إلى المستشفيات أو التنسيق مع المرجع

وزارة الصحة لتوزيع هذه التعاميم بلهجة صارمة في الالتزام بها والتعاون مع المحتسبين رجال الهيئة . . وتوجد موضوعات طبية كثيرة يمكن الاحتساب عليها إلا أن حيز هذه الفقرة لا يكفي لشرحها ، ومنها ما يمنع الحياء من ذكرها . وما ينبغي على المحتسب الاهتمام فيما يتعلق بالطبيبات والمرضات هو لبسهن إذ يجب التأكيد على ارتدائهن الزي الخاص بالطبيبات والمرضات ، ويشترط فيه أن يكون فضفاضاً وغير ملونٍ وغير كاشفٍ مسببٍ للفتنة . كما يجب إلزامهن بعدم لبس الأحذية ذات الكعب العالي والتي تصدر أصواتاً على أرضية الممرات و" الأسباب " في المستشفى مزعجة جداً جداً بالنسبة للمرضى إذ يجب ارتداء أحذية قماش أو مطاط (رَبْل) لا يظهر صوت مشيهن بها أبداً ، وهذه من آداب التعامل مع المرضى في الإسلام .

٥- مراقبة الأبنية والطرق :

Buildings and Avenues Control

وهي أن يتأكد المحتسب المهندس من سلامة عملية البناء إذا زار موقعاً به عمال لبناء أو ترميم مبنى . فقد يجد عبثاً واستهتاراً بالمواد الأولية وتعرض أشياء للشمس ينبغي حفظها في الداخل ، أو وضع أكياس الأسمنت بجانب مكانٍ رطبٍ ، أو وجود أسياخ حديدٍ غير مناسبةٍ ، فعليهم على الأقل

إخطار المالك ، أو اكتشاف بروز على الجار يمس خصوصيته في بيته ، أو عدم توافر معايير الأمن والسلامة في المبنى ، أو ما شابه ذلك . . . ولك أن تتصور أيها القارئ كم من الفرحة سيشعر بها صاحب المبنى عندما يتصل به المحتسب ويخبره بما لاحظته على العمال أو على مواد البناء أو على الفتحات المضايقة للجار ليتحاشا أي مخالفة قد تكلفه الكثير فيما بعد إذا فكر في تصحيحها .

أما الطرقات فينبغي على المحتسب التأكد من نظافتها وخلوها من المياه الآسنة والحفر والمطبات وتراكم الحجارة أو الآلات التالفة والصناديق المكسرة ونحو ذلك ، مما يعيق المارة ويفقد الناس الاستفادة القصوى منها . وله حق وضع تحذيرات لأصحاب السيارات الواقفة على جانبي الطريق إذا كان هذا الوقوف غير نظامي نظراً لضيق الطريق لأن حرية الحركة فيه واجبة على الجميع ، لا سيما إذا كانت سيارة إسعاف لمريض قد يفارق الحياة ويحتاج إلى نجدة سريعة أو سيارة إطفاء حريق لإخماد النيران قبل أن تتحول الحالة البسيطة إلى كارثة.

٦- مراقبة الالتزام بالشعائر الدينية: Ritual Practices Control

= الصلاة Prayer : يقوم المحتسب بتذكير الناس في الأسواق بوقت الصلاة بمكبرات الصوت سواء مشياً أو وهو في

سيازته وهذه من ميزات الحكم في الإسلام التي من أولوياتها الحفاظ على الدين وسياسة الدنيا به . والمحتسب يباشر عمله نيابةً عن الحاكم فيهتم بركنٍ من أركان الإسلام ويذكر الناس بوقت الصلاة فيهرع المصلون إلى قفل مكاتبهم وحوانيتهم إلى المساجد لأداء الفريضة .

= **الصيام : Fasting** لا يستطيع المحتسب أن يحكم على الشخص بأنه صائم أو مفطرٌ لأنها عبادة بين العبد وربّه ، ولكن يضرب بيد من حديد على المستهتر بالصيام والمجاهرة بإفطاره غير أبه بمشاعر الصائمين . . وهو يحتسب حتى على غير المسلم في هذا الأمر إذ يجب عليه عدم مجاهرته بعدم صيامه احتراماً لشهر الصوم ومراعاةً للصائمين .

= **نظافة المساجد : Mosques Cleanliness** يقوم المحتسب بجولاتٍ على بيوت الله - المساجد - ليتأكد من خلوّها من أي أوساخٍ أو روائح كريهةٍ أو سوء تهويةٍ أو قلةٍ إضاءةٍ ، وأن يهتم بها أكثر من اهتمامه بنظافة بيته أو مكتبه ، لأنها دُورٌ للعبادة ، ويجب أن تحظى بذروة العناية والرعاية داخلياً وخارجياً وأماكن الوضوء وبيوت الراحة ، وعدم تسرّب مياه المجاري النجسة إلى سطح الأرض المحيطة بالمسجد ، وأن يصبح المسجد بنظافته شعاراً قولاً وعملاً للإسلام والمسلمين الواعين والملتزمين .

= وضع مكبرات الصوت : Using Microphones وهو استعمال المايكروفونات في المساجد والمناسبات الدينية كأفراح الزواج أو المحاضرات الدينية في مراكز التوعية ونحو ذلك ، إذ ينبغي على المحتسب ضمان استعمال هذه المكبرات الصوتية استعمالاً حضارياً بعيداً عن الإزعاج والأذى . ويبدو أن الأذان يكفي للإعلام عنه بالمكبرات الخارجية للمسجد أما الإقامة والصلاة أو الوعظ بعد الصلاة فيكتفى بالمكبرات الداخلية فقط لأنه يهتم المصلين ولا يهم من هم في الطرقات أو البيوت المجاورة من أطفال ومرضى ونساء أو أحياناً من المقيمين أو الزائرين غير المسلمين . . فالأذان للجميع أما الإقامة والوعظ للمصلين فقط وكذلك المناسبات الزوجية فإنها تكون لذويها والمدعوين إليها ، وليس لغيرهم دخلٌ فيها ، وعلى المحتسب ضمان راحة الجميع ومنع الأذى عن الجميع .

٧- مراقبة كل مصادر الطعام والشراب :

Food and Beverage Control

وهو قيام المحتسب بزياراتٍ دائمةٍ للمسالخ والمطاعم ومصانع الألبان ومشتقاتها وأسواق الخضار والأسماك واللحوم ومراكز تصنيع المشروبات والمياه وتخزينها وبيعها للتأكد من صحتها وخلوها من أي مكروهٍ وصلاحيّتها للاستهلاك الآدمي من أجل

ضمان أكبر قدر ممكن من الأطعمة والأشربة الخالية من الأمراض حفاظاً على صحة المستهلك .

٨- العناية بالبيئة : Environment Control

وهي أن يتأكد المحتسب من وضع الترتيبات الصحية النظامية للتخلص من النفايات العادية كالقمام و عدم تكويمها في الطرقات والشوارع ، وأن يتم إلّاؤها في أماكنها المخصصة لها ، وسلامة الصرف الصحي ، وكذلك النفايات الصناعية وعدم تسرب الغازات أو المواد الكيميائية أو السوائل الضارة بالإنسان . وكذلك حجز وسائل النقل التي تلوّث الجو بعوادمها الدخانية وعدم السماح لها بالسير إلا بعد إصلاحها ، والإشراف على برامج ترشيد استهلاك الطاقة وعدم الإسراف في المياه بالتنسيق مع الإدارات ذات الاختصاص .

٩- أعمال أخرى : Others

أ (مكافحة التسوّل : Preventing Begging التسوّل ظاهرة سلبية سيئة امتهنه عددٌ من ضعاف النفوس وأصبحت له تنظيمات معينة تُعدّ سرّاً باتفاق مع سيارات أجرة تنقلهم إلى مراكز التسويق وأبواب المستشفيات والمساجد الرئيسية (الجوامع) والمطاعم والملاهي والمنزهات على أن يحصلوا منهم على نسبة معينة من المحصول النقدي في نهاية المطاف . . وهنا يقع دور المحتسب في التصدي لهذه العصابات

والتعاون مع رجال الأمن في تعقبهم والقبض عليهم وتأديبهم .
كما يمكن التعرف على حقيقة المحتاجين منهم والتنسيق مع
إدارة بيت مال المسلمين لتخصيص إعانة دائمة أو مؤقتة لهم .

ب) مراقبة الحمولات : Loading Weights Control ويقصد
التأكد من أن البهائم أو الشاحنات البرية أو البحرية أو الجوية
تتقل بضائع وركاب في حدود طاقتها التي تستوعبها وألاّ
تتعداها حتى لا يحدث ظلم للبهائم أو تحدث كوارث من جراء
زيادة الوزن التي لا تتحملها الآليات . . وانظر إلى هذه
الوظيفة الفنية للمحتسب التي قامت بها الدولة الإسلامية في
عصورها الذهبية ، ثم انظر إلى استيرادها هذه الأيام من
الدول الغربية لتعمل في الطرقات السريعة المقامة في بعض
الدول الإسلامية وكأنها من صنع الغرب بينما هي في الإسلام
منذ ان أمر الدين بالرفق بالحيوان وبخاصة عند استخدامه في
العمل لنقل البضائع .

ج) العناية بالدواب الضالة : Lost Animal Care يهتم
المحتسب بالحيوانات السائبة التي ليس لها مالك بَيِّنٌ أو الكبيرة
في السن المٌطلَقة . فبدلاً من تركها هائمةً على وجهها ، يتم
تخصيص زرائب لها مزودة بالماء والحشائش تقطات منها
وتظل في مكانها حتى يسترجعها أصحابها أو تتفق بطبيعتها .
وقد قرأ المؤلف تقريراً مدعوماً بالصور الحية عن كيفية

التخلص من الحيوانات الكبيرة في السن في الولايات المتحدة الأمريكية إذ يتم ذلك إما بإطلاق النار عليها أو بلفّ رأس الحيوان بكيس يكون نايلون لفاً مُحْكَمًا بحيث يمنع وصول الأوكسجين إليه ، فيظل يتخبط لساعات حتى يموت ، وإما يستخدمون حَقَنًا سامةً قاتلةً ، وإما عصا سميكة طويلة مدببة الطرف كالرمح يتم غرزها بصورةٍ بَرَبَرِيَّةٍ في وريد رئيسي في الحلق ، فيظل ينزف بغزارة ويتخبط لساعات حتى يموت ، وليس بعد الكفر ذنبٌ .

د) العناية بالأطفال اللقطاء والضائعين :

Lost Children Care

وتعني رعاية المولودين غير الشرعيين من أبوين غير معروفين ، والذين يتم العثور عليهم في الطرقات والأماكن العامة . ومهما كان وضع المولود يظل طفلاً بريئاً يهتم به الحاكم من خلال ما يقوم به المحتسب من توفير دور الحضانة وتربيته وتعليمه . . وكذلك الاحتفاظ بالأطفال التائهين والتعرف على ذويهم للاتصال بهم والإعلان عنهم لإعادتهم إليهم بدلاً من أن يتركوا هائمين عُرْضةً للأذى أو الأخطار التي قد تحدث بهم .

هـ) مراقبة النوادي الرياضية Sport Clubs Control سواء ما كان منها للرجال أو النساء للتأكد من أن نشاطاتها المختلفة

تتم وفقاً لأخلاقيات الشرع الحنيف مع احترام أوقات الصلاة التي هي عمود الدين وعماد المجتمع المسلم .

و) مراقبة المطاعم وأماكن الاستجمام

Restaurants and Resorts Control

للتأكد من خلوها من أي مضايقات مخلة بالآداب الإسلامية، وألا تمس خصوصيات الناس مع تخصيص أماكن مريحة شرعاً للعوائل واستخدام العوازل Partitionors لضمان راحة المرتادين والنزلاء من المتزوجين أو العزاب ، وعدم السماح مطلقاً بفرض الأنظمة الدخيلة التي لا تعبر هذه الأمور الحساسة أي اعتبار ، ومحاربة الاختلاط بأي صورة من الصور في هذه الأماكن وغيرها .

ز) مراقبة أماكن ملاهي وترفيه الأطفال

Kids Playgrounds Control

للتأكد من توفير معايير الأمن والسلامة والصحة والنظافة والآداب العامة وحسن التعامل مع الأطفال وذويهم ومراعاة فروق السن والسماح للعوائل فقط بارتياحها .

وختاماً وبعد الاطلاع على هذا العرض المختصر لأهم ما ينبغي على المحتسب القيام به في المجتمع المسلم ، فإن هذا يعني ضرورة تزويده بطاقم كبير من الإداريين والفنيين والمتخصصين لمساعدته على الوفاء بهذه الالتزامات والخدمات الحيوية والمهمة في

حياة المجتمع المتحضر . وينبغي ألا يفهم القارئ عند الإشارة إلى عبارة " يجب على المحتسب القيام بكذا وكذا " بأن يقصد بذلك شخص المحتسب وحده . . وإنما القصد هو جهاز الحسبة ، أو كما كان يسمى في الماضي ديوان الحسبة ، بالرغم من أن معظم هذه النشاطات المذكورة أعلاه وغيرها أصبحت من صميم أعمال جهات حكومية أخرى في المملكة العربية السعودية مثلاً كوزارات الصحة والبلديات والشؤون الاجتماعية ونحوها . ولكن هذا لا يمنع مطلقاً من تطوير جهاز الحسبة الحالي المسمى بـ " هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر " وتدريب أفرادهِ وتحديث وظائفهِ ومهامهِ وكيفية أدائه حتى لا يكتفي بدوره التقليدي الذي هو فقط تنبيه الناس وتذكيرهم بأوقات الصلاة . لأن هذه مهمة واحدة من بين عشرات المهام التي يمكن أن يقوم بها حالياً من أجل مصلحة المجتمع المسلم أفراداً وجماعات ومؤسسات حكومية وغير حكومية .

ولا يفوت على المؤلف أن يقترح إنشاء إدارة للحسبة في كل دائرة ومؤسسة حكومية وبإشراف من مديرها العام للاحتساب على الموظف فيما يتعلق باحترامه للوقت والتزامه بالعمل وكيفية تعامله مع الجمهور .

وفي الفصل التالي الخامس عشر الخاص بدراسة بعض النظريات الحديثة في الإدارة والتنظيم والسلوك سيتم عرض ما يمكن منها بمنظور إسلامي لمعرفة ما يتفق منها وما لا يتفق مع روح الشرع الحنيف .

مراجع الفصل الرابع عشر

14th . Chapter References

- ١- ابن تيمية ؛ أحمد ، الحسبة في الإسلام ، ط ٢ ، القاهرة : المطبعة السلفية ، ١٤٠٠هـ .
- ٢- ابن حزم الأندلسي ؛ أبو محمد علي بن أحمد بن سعيد ، المحلى ، تحقيق : أحمد محمد شاكر ، ج ٦ ، (د . م .) : دار الفكر ، (د . س .) .
- ٣- ابن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج ٣ ، بيروت : المكتب الإسلامي ، (د . س .) .
- ٤- ابن خلدون ؛ عبد الرحمن ، المقدمة ، ط ٤ ، بيروت : دار القلم ، ١٩٨١ م .
- ٥- ابن سورة ؛ أبو عيسى محمد بن عيسى ، الجامع الصحيح هو سنن الترمذي ، ج ٤ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥ م .
- ٦- ابن ماجة ؛ أبو عبيد الله محمد بن يزيد ، سنن ابن ماجة ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ج ٢ ، مصر : دار إحياء الكتب العربية ، ١٣٧٣ هـ / ١٩٥٣ م .

- ٧- الكتاني ؛ عبد الحي ، التراتب الإداري . . ، ج ١ ، بيروت :
الناشر حسن جعنا ، (د . س .) .
- ٨- الماوردي ؛ علي بن محمد ، الأحكام السلطانية والولايات
الدينية ، ط ١ ، القاهرة : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،
١٤٠٤هـ / ١٩٨٣م .
- ٩- المبارك ؛ محمد ، الدولة ونظام الحسبة عند ابن تيمية ، ط ١ ،
بيروت : دار الفكر ١٣٨٧م .
- ١٠- المنذري ؛ الحافظ زكي الدين عبد العظيم بن عبد القوي ،
مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ،
ط ٣ ، دمشق : المكتب الإسلامي ، ١٣٩٧هـ / ١٩٧٧م .
- ١١- النجار ؛ عبد الله مبروك ، الحسبة ودور الفرد فيها في ظل
التطبيقات القانونية المعاصرة ، القاهرة : الأزهر ، ١٤١٥هـ .
- ١٢- النيسابوري ؛ أبو الحسن مسلم بن الحجاج ، صحيح مسلم ،
تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ط ١ ، ج ١ ، استانبول : المكتبة
الإسلامية للطباعة والنشر ، (د . س .) .

الفصل الخامس عشر
دراسة بعض نظريات الإدارية
من منظور إسلامي
Some Modern Theories
In The Light Of Islam

﴿ ... فأما الزبد فيذهب جفاءً وأما ما ينفع الناس

فيمكث في الأرض ... ﴾

من الآية ١٧ : سورة الرعد

تمهيد : Preface

كان الحديث في الفصل السابق " الرابع عشر " عن الحسبة وأهميتها كوظيفة أساسية من وظائف الدولة الإسلامية ، وفي هذا الفصل سيكون الحديث عن بعض نظريات الإدارة المشتهرة وموقف الإسلام منها . فلا يوجد في الإسلام - كعبادة ومنهج حياة - ما يمنع الاطلاع على مختلف النظريات في جميع مناحي المعرفة الإنسانية باعتبارها جزءاً من العلم الكبير الذي آتاه الله عزّ وجلّ الإنسان على سطح هذا الكوكب . . ولكن يوجد ما يمنع الاقتناع بها دون تبصّر . . فالأساتذة والباحثون المسلمون المتخصصون في مجال من مجالات العلوم الإنسانية - الاجتماعية بالذات وليست التطبيقية - يمكنهم اختيار النظريات الشرقية أو الغربية وعرضها على الطلاب . . وحتى لا يكون ذلك عرضاً سطحياً فإنه ينبغي عليه أن يكون منضبطاً بضوابط شرعية تبين للطلاب ما يمكن قبوله من معرفة من هذه النظريات وما لا يمكن قبوله لعدم توافقه مع المرجعية الأساسية الكبرى للمفكر المسلم ألا وهي الشرع الحنيف .

وليس من المتوقع بتاتاً أن يكون كل أستاذ وباحث مسلم قادراً على تناول أي نظرية يختارها وذلك لدراستها من منظور إسلامي ، ولكن يفترض أن تكون لديه كمسلم الغيرة على دين الله القويم والتمسك بأهدابه فكراً وعملاً والدفاع عن حياضه . وأقل ما يمكن القيام به في هذا الصدد هو تنبيه طلابه على أنه قد يكون للإسلام

وقفة خاصة تجاه تصوّر معيّن من تصورات النظرية المطروحة للدراسة ، وأن معلوماته الإسلامية لاتساعده على التوضيح الأكثر ، فينصحهم بالعودة إلى أهل الفضل من العلماء لمزيد من التوضيح إذ يقول المولى عز وجل :

﴿ . . فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون ﴾

من الآية ٤٣ : سورة النحل .

وفي هذا الفصل تم اختيار ثلاث نظريات إدارية رائجة في كليات ومعاهد علوم الإدارة لدراسة كل منها من منظور إسلامي وتوضيح ما يتفق منها مع الإسلام كمرجعية دينية وعلمية فيتم قبوله ، وما لا يتفق فيتم رفضه ، وذلك في المباحث الآتية :

المبحث الأول : نظرية البيروقراطية .

المبحث الثاني: نظرية سلّم حاجات الإنسان .

المبحث الثالث: نظرية Z اليابانية .

وفي نهاية الفصل يوجد عرضٌ لمراجعته .

المبحث الأول

نظرية البيروقراطية

Bureaucracy Theory

قدّم ماكس وِبرُ Max Webber نظرية البيروقراطية في كتابه المكتوب أصلاً باللغة الألمانية والمترجم إلى الإنجليزية بعنوان The Theory of Social and Economic Organization والذي يعني " نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي " والمنشور في ١٩٤٧م واعتبر نظريته أنموذجاً نقياً راشداً ذا كفاءة عالية يحقق السيطرة على الموظفين والدقة في العمل والانضباط في السلوك . . وإن مفهوم البيروقراطية الشائع علمياً (أكاديمياً) هو أنها نمط من أنماط التنظيم يعمل على استخدام الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة الاستخدام الأمثل على أسس من القواعد القانونية الثابتة بعيداً عن المشاعر والعواطف الإنسانية وذلك من أجل تحقيق هدفٍ معينٍ بمستوى عالٍ من الجودة وبأقل تكلفةٍ ممكنةٍ وقتاً ومالاً وجهداً.

ولقد قدّم وِبرُ مع نظريته البيروقراطية ثلاثة أنواع من السلطات ليبين للعالم النوع الراقى من السلطة التي تتركز عليها نظريته . . وهذه السلطات شرحها باختصار كالتالي :-

١ - السلطة القانونية : Legal Authority

وهي القوة الرسمية المنبثقة من النظام ويحصل عليها القائد الإداري بصورة مشروعة (قانونية) فيمارس صلاحيات واضحة ومحددة قائمة على منظومة من القواعد القانونية والتعليمات يلتزم هو بها ويلزم الآخرين أيضاً بها ليحظى بطاعة الجماعة وولائهم له بصورة قانونية وليست شخصية ويحرص على توظيفها من أجل استغلال الموارد المتاحة بصورة موضوعية من أجل تحقيق أهداف محددة . . . وإن هذا النوع من السلطات لا يوجد إلا في الدول الصناعية ذات المؤسسات الديمقراطية .

٢ - السلطات التقليدية : Traditional Authority

وهي القوة التي تتركز على أسس اجتماعية كالعادات والتقاليد والأعراف وليس لهذا النوع من السلطات قوانين أو لوائح مكتوبة تنظم ممارستها وعلاقتها مع بقية النشاطات الأخرى . . أما إن حدث أن هناك بعض اللوائح التنظيمية المكتوبة، فإن للعلاقات الشخصية دوراً كبيراً في تخطيطها وتجاوزها معتمدين في ذلك على مبررات اجتماعية كالقراية والصداقة والزمالة والانتماءات الواحدة . . وأحياناً يلجأون إلى تفسيرات دينية لتبرير ما يتم من معاملات بين بعضهم بعضاً بغض النظر عن صحة أو خطأ التفسير . ويحظى القائد الإداري

بطاعة الجماعة وولائهم له الناشئ عن الالتزام العرفي مثل طاعة أفراد القبيلة لشيخ القبيلة وطاعة الأولاد لآبائهم والصغار للكبار والفقراء للأثرياء . . وهكذا .

٣- السلطة ذات التأثير القوي : Charismatic Authority

وهي القوة الناشئة من توافر صفات في شخصٍ مُعَيَّنٍ خارِقةٍ للعادة يتمتع بها فيصبح قائداً يجذب قلوب الجماعة ويلفت انتباههم نحوه بشكل يؤهله لأن يكون زعيماً في مجتمعه . ويمكن أن تكون هذه الصفات عسكرية مثل نابليون ، أو دينية مثل الأنبياء والمصلحين أو اجتماعية وسياسية مثل غاندي . فمكانة القائد المتميزة هنا أمام الجماعة تشكل تياراً شديداً في التأثير عليهم فيحصل على ولائهم وطاعتهم له بناء على العاطفة الدينية . . وهذا الولاء العاطفي يستمر للقائد باستمرار مواهبه وقدراته ويختفي باختفائها . . وبهذا يرون أن القرارات الصادرة من قائدهم هذا لها درجة عالية من الرشد نظراً لعبقريته ومكانته السامية بين أنصاره واتباعه .

المنظور الإسلامي لنظرية البيروقراطية :

Islamic View Towards Bureaucracy Theory

مما لا شك فيه أن الإسلام دين العلم وقد أمر وشجع عليه . . وليس هناك ما يمنع المسلم من أن يتلقى المعرفة من الشرق ومن الغرب ولكن ببصيرة وقدرة على التمييز بين الغث والسمين لا سيما

عندما يكون معلماً إذ يجب عليه عندما ينقل هذه المعرفة إلى طلابه أن يعرض كامل النظرية - مثلاً - ، ثم يبين لهم ما يتفق مع الإسلام وما لا يتفق إذا كان فيها ما يُريبُ ، لأن الطالب لا يرقى إلى مستوى التمييز الذي عليه أستاذه .

فنظرية البيروقراطية ليست كلها مساوئ ، كما أنها ليست كله مزايا . . وقد نالت من علماء الإدارة قدراً وافراً من الانتقادات العلمية التي يحيط بها في الغالب معظم من درس الإدارة والتنظيم فضلاً عن التخصص فيها . . ولكن تبقى الإشارة إلى المزايا الخاصة بالبيروقراطية التي تتفق مع ما جاء به الإسلام في المجال الإداري ... فبالنظر إلى تعريف البيروقراطية الذي يسميها بالدقة والالتزام بالقانون والموضوعية في العمل واستغلال الإمكانيات المتاحة وحسن الأداء . . يظهر الإسلام سباقاً إلى كل ما أشار إليه ويبرّر منذ أربعة عشر قرناً من الزمان إضافةً إلى مزايا لا يعرفها ويبرّر أو غيره منها :

١- إن الدقة في العمل للموظف هي من معايير العمل الصالح المحبب إلى الله سبحانه وتعالى . . فالله يحبّ المسلم الذي يحرص في عمله على الدقة والانضباط والذي ينتج عنه الإتقان ، وإلا كيف يتأتّى إتقان من عملٍ مرتجلٍ وسلوكٍ غير منضبطٍ والحديث يقول: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)^(١).

(١) السيوطي ، صحيح الجامع الصغير وزيادته . ط ٢ ، ج ١ ، ص ٣٨٣ . حديث رقم ١٨٨٠ .

٢- إن الأنظمة والتعليمات التي أشار إليها ويبرر ليست بالطبع في عظمة وفاعلية وقوة وثبات الشريعة الإسلامية . فهناك القوانين والأنظمة بشرية متقلبة متذبذبة تتبع المصالح والأهواء الشخصية، أما في الشرع فمنبعها القرآن الكريم الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه والسنة المطهرة وهي ثابتة وقوية وهادفة ونفعها للجميع .

٣- إن الموضوعية التي يتحدث عنها ويبرر مصدرها الإسلام، ولا توجد موضوعية في تاريخ السلوك البشري ماضيه وحاضره ومستقبله كموضوعية الإسلام . . يقول الحق عز وجل :

﴿ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى . . . ﴾

من الآية ١٥٢ : سورة الأنعام .

﴿ . . . وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدُوا . إِعْدُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ . . . ﴾

من الآية ٨ : سورة المائدة .

وقال النبي عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه عندما رفض وساطة أسامة بن زيد رضي الله عنه من أجل إبطال الحد الشرعي عن المرأة المخزومية التي سرقت (أتشفع في

حد من حدود الله ؟ . . . لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها (١) .

أليست هذه موضوعية ؟ بلى إنها ذروة الموضوعية . . يلّمر الله تعالى عباده بالعدل في أحكامهم وقراراتهم ولو كان تأثيرها يمس الأقارب ، وأن يصدعوا بالحق والعدل حتى ولو كان الحكم أو القرار يصب في صالح عدوّ لهم فإن ذلك أقرب للتقوى . فالتجرد من العاطفة والمشاعر الإنسانية في الحق هو ذروة الإيمان والطاعة والتقوى المنشودة للمسلم رئيساً ومروئوساً قائداً وأتباعاً في المؤسسات الحكومية (إدارة عامة) والتجارية (إدارة خاصة) على السواء ، وهي في المجال الحكومي أهم لأن خدماتها تطال كل الناس مواطنين ومقيمين وزائرين .

٤- إن الاستخدام الأمثل للموارد أمر به الإسلام حيث أنه ذمّ المسرفين وجعلهم من إخوان الشياطين كما ذمّ الشح لأنه تعطيل
لنعم الله تعالى على عباده . . إذ يقول المولى عزّ وجلّ :

﴿وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا﴾

الآية ٦٧ : سورة الفرقان .

(١) البخاري ، صحيح البخاري ، ط ٢ ، ج ٤ ، ص ٢١٩ ، حديث رقم ٦٧٨٨ .

وما ينطبق على الأموال وإنفاقها ينسحب أيضاً على الطاقة البشرية والفنية التي هي بجانب الطاقة المالية تمثل الإمكانيات التي هي أحد عناصر العملية الإدارية .

٥- إن الأهداف التي يحرص التنظيم الإداري في الإسلام على تحقيقها يجب أن تكون مشروعة وذات نفع خاص و عام ، وليس الحال هو في التنظيم البيروقراطي الحديث (وِيبَر) إذ أن الموظف عليه أن يعمل على تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه وينفذ سياسته بغض النظر عن ماهية هذه الأهداف حتى ولو كانت ذات أضرار بالغة على المجتمع فإنه موجه لتحقيقها بشكل آلي .

٦- إن الإسلام كرم الإنسان لأنه خليفة الله في الأرض واحترم رأيه وأعطاه فرصة للمشاركة في النشاط الإداري وقراراته ووصف المؤمنين العاملين بهذه القاعدة الشورية ﴿ .. وأمرهم شورى بينهم .. ﴾ من الآية ٨ : سورة الشورى .

واستجاب لرغبات الإنسان ونظمها وعامله معاملة كريمة ، بينم نظرية البيروقراطية لمآكس وِيبَر تجاهلت الإنسان وقيمه واعتبرته حيواناً اقتصادياً أو ترساً في آلة الإدارة يحركه الدولار ويزيد من نشاطه شريطة أن يعمل ليحقق أهداف التنظيم الذي يخضع له .

٧- إن بعض الأمثلة التي استخدمها ويبر ليوضح بها حقيقة السلطة التقليدية أمثلة باطلة في الإسلام وهي كالآتي :

أ- سلطة الأب على أبنائه ليست تقليدية كما ادّعى ويبر وإنما قانونية في الإسلام لأن الله عزّ وجلّ عطف طاعة الوالدين والإحسان إليهما بعبادته في قوله تعالى :

﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا . . ﴾

من الآية ١٢٣ : سورة الإسراء .

ب- سلطة الغني على الفقير ليست حقيقية في الإسلام لأن الفقير له حقٌّ معلومٌ وهو الزكاة في مال الغني إذ يقول تعالى :

﴿ وفي أموالهم حقٌّ للسائل والمحروم ﴾

الآية ١٩ : سورة الذاريات .

فإعطاء الغني الفقير حقّه المعلوم هذا ، ليس منّة منه ولا تفضلاً ، وإنما طاعةً وكأن الوضع مقلوبٌ هنا فتظهر للفقير سلطة - إن جاز التعبير - على الغني بتوجيه من الله تعالى . بل إن الغني الذي يخشى الله تعالى هو الذي يبحث عن هذا الفقير المحتاج ليعطيه الزكاة بلا منٍّ أو أدّى، لا أن ينتظر حتى يأتي إليه محافظةً على كرامة الفقير كإنسان .

ج - سلطة الكبير على الصغير ليست موجودة في الإسلام ، وإنما توجد بدلاً منها علاقة متبادلة حيث يتلقى الكبير سناً أو علماً أو مكانة أدبية أو اجتماعية أو ما شابه ذلك من الصغير توقيراً وإجلالاً واحتراماً مقابل أن يلمس الصغير من الكبير العطف والدفء والرحمة . . وفي هذا يقول الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه : (ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويعرف حق كبيرنا) (١) .

٨- إن الأمثلة التي استخدمها ويبر ليوضح بها حقيقة السلطة ذات التأثير القوي أمثلة غير دقيقة وفيها خلط غير مقبول في الإسلام مثل إدراج الأنبياء في القيادات الدينية وجعلها في مصاف نابليون العسكري وغاندي السياسي ، وكل هؤلاء - في نظر ويبر - لديهم الشخصية القوية النافذة Charisma . . وكان من الأفضل له ألاّ يُقَحَّم الأنبياء في أمثلته هذه لأنهم من اختيار المعبود عزّ وجلّ وليس من اختيار العباد . . ولكن يبدو أن الغرب ليس لديه مقياس معياري للنبوة والنبّي لأن ثقافتهم الدينية هشة وقيمهم باهتة ، وهذا خلاف ما هو موجود في الإسلام وثقافته الأصلية .

(١) ابن حجر العسقلاني ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، ط ٢ ، ج ١ ، ص ٤٨ - ٤٩ ، وانظر أيضاً

المسند لابن حنبل ، تحقيق الستة ، ط ١ ، ج ٢ ، ص ٦٤٤ ، حديث رقم ٦٧٣٣ .

وأخيراً يود المؤلف أن يلفت اهتمام القارئ المسلم إلى أنه حين يقرأ نظريةً غربيةً أو شرقيةً قد يجد في ثناياها بعض الإجابات التي لها أصول في الإسلام في كتاب الله تعالى أو في سنة رسوله عليه الصلاة وعلى آله وصحبه أو في سلوكيات صحابته الكرام رضوان الله عليهم أجمعين أو في اجتهادات التابعين والعلماء الصالحين ، وهذا يصعب جداً اعتباره حَدَثَ بِمَحْضِ الصُّدْفَةِ أو أنه تقارب معلومات أو تخاطر أفكار Telepathic . . كلا . وإنما القوم يقرأون قبل أن يكتبوا . . ويقرأون بعمقٍ واستيعابٍ وتحليلٍ وتلخيصٍ لا سيما وُجِّلَ المخطوطات الإسلامية لازلَّتْ تَبْعُ في مكتباتهم ولا زالت تحظى منهم فنياً بعنايةٍ فائقةٍ ، فلو كانت هذه المخطوطات غنائاً وغير ذات قيمة علمية عالية لذهبت مع الرياح منذ أمدٍ بعيدٍ . إن المؤلفين والعلماء والمفكرين المسلمين يجب عليهم ألا يقفوا عند حد توثيق ميزةٍ معينةٍ وجوها في نظريةٍ غربيةٍ معينةٍ بدليلٍ من الكتابِ أو السنةِ أو الصحابةِ أو السلفِ الصالحِ ، لأن هذا جهدُ العاجزِ . ويعترف المؤلف صراحة - هنا - بعجزه ، وأنه يحاول أن يخرج من هذه الدائرة الضيقة إلى أفقٍ أرحبٍ ليضيف شيئاً إلى مكتبة الإدارة الإسلامية ، فإن أخفق فمن نفسه وإن نجح فمن الله تعالى . وعلى المتخصصين الآخرين من العلماء والباحثين في الإدارة والتنظيم إكمال الخلل وتصحيح الزلل وتحسين العمل لتحقيق الأمل والله المستعان .

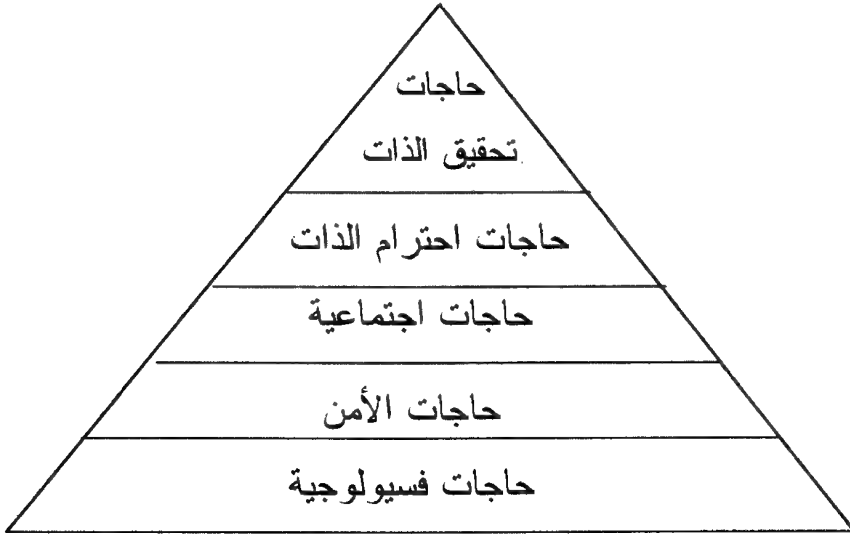
المبحث الثاني

نظرية سلّم حاجات الإنسان

Human Hierarchical Needs Theory

من أهم النظريات التي صالتُ وجالتُ في الفكر الإداري الحديث هي نظرية "ماسلُو" للحاجات الإنسانية ، ويكفي عرضها بدراسة تحليلية موضوعية للوصول إلى نتيجة تساعد على الرد على بعض استفسارات القارئ الواعي - إن وجدت - .

إن هذه النظرية سلوكيةٌ مشهورةٌ في عالم الإدارة العامة والخاصة على السواء ، وصاحبها عالم يهودي أمريكي اسمه "أبراهام ماسلُو" وقد قدمها في شكلٍ هرميٍّ على النحو الآتي : ^(١)



^(١) أنظر كتاب : Maslow , Motivation and Personality

ويمكن تفسير كل من هذه الحاجات الخاصة بالإنسان باختصار كالتالي :

١- **الحاجات الفسيولوجية : Physiological Needs** هي رغبات الإنسان الأساسية التي يحرص على إشباعها وهي التي لا يمكنه أن يعيش بدونها حيث يسعى إلى أن يحصل على القدر الذي يستطيع أن يحيا به كالأكل والشرب والجنس والمأوى وما شابه ذلك .

٢- **حاجات الأمن : Safety Needs** وهي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأمان والاطمئنان حاضراً ومستقبلاً على النفس والمال فيما يتعلق بالتأمين على الممتلكات وضد البطالة ومخاطر الشيوخة والمرض .

٣- **الحاجات الاجتماعية : Social Needs** وهي تحقيق الشعور بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل معها وغيرها من الجماعات الأخرى التي تحيط به فينشئ مع أفرادها علاقات ودّية وصدقات إذ أنه كلما كانت جماعة العمل محبة إلى نفسه شعر بارتياح أكبر أثناء العمل مما يرفع معنويته .

٤- **حاجات احترام الذات : Self - Esteem Needs** وهي رغبته في كسب تقدير واهتمام الآخرين به وشعورهم بأنه يؤدي عملاً مهماً بالنسبة لهم وبجدارة ملحوظة وأداء متميز يكبرونه عليه ويمتدحونه به .

٥- حاجات تحقيق الذات : Self – Actualization Needs وهي
رغبته في أن يكون ما يطمح إليه أن يكون ، إذ أن لكل فرد هدفاً
رئيسياً في حياته يسعى بكل تفكيره وجهده وكفاحه من أجل
الوصول إليه كأن يأمل في أن يكون أستاذاً جامعياً أو طبيباً أو
مهندساً أو ما شابه ذلك .

ويلاحظ على " ماسلو " أنه رتب هذه الحاجات للإنسان بهذا
الشكل من التدرج بحيث (إن الحاجات الفسيولوجية تأتي في التدرج
كأولى الحاجات المحركة لسلوك الأفراد ، وإن الفرد لا تحرك سلوكه
الحاجات الأخرى مثل حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات
احترام الذات وحاجات تحقيق الذات ما دامت الحاجات الفسيولوجية
غير مشبعة إذا أنه في ذلك الوضع تكون الحاجات الفسيولوجية هي
المسيطرة على السلوك)^(١) .

إن هذه النظرية لم تعش طويلاً فقد هَوَتْ في مهدها وعلى
أرضها وبين قومها حيث واجهت دراسات نقدية مكثفة من عدد كبير
من علماء الإدارة والسلوك . ومن الغريب جداً أنها تلقى رواجاً في
بعض أوساط المتقنين المسلمين في الدول الإسلامية وخاصة في
أروقة الجامعات .

صحيح أن الإسلام لا يحظر العلم لأن طلبه فريضة على كل
مسلم ومسلمة وأنه لا يمكن التعرف على فوائد أو مَضَارَّ أي معرفة

(١) بدر - اتجاه إسلامي لدوافع وحوافز العاملين ، ص ١٧ .

بدون الاطلاع على تفاصيلها ودراستها ، إلا أن الإسلام يضع واجباً كبيراً على عاتق المتعلمين والعلماء ومنهم أساتذة الجامعات إذ ينبغي عليهم أن يعرضوا على طلابهم مثل هذه النظريات بحذر شديد ومن منظور إسلامي حتى لا يندفعون ببريقها .

ومن أهم الملاحظات التي يراها المؤلف ضد هذه النظرية الآتي :

- ١- افتقار نظرية " ماسلُو " في النموذج الهرمي - بكل وضوح - إلى الحاجات الروحية - الدين - حيث إنه لم يُعرِّها أيَّ اهتمام . ولقد فطر الله الإنسان على دين يتعبّده به وقد ارتضى له الإسلام ديناً حنيفاً قيماً . فالإنسان يتكون أصلاً من مادة : وهي الجسم ومن روح ، فكما أن للجسم غذاء واشباعات مادية مختلفة مع طبيعته ، فإن للروح غذاء أيضاً يلانمها ويحييها حياة طيبة ، وهذا لا يتحقق إلا بالإيمان القلئم على أصول الدين الحق والله تبارك وتعالى يقول :
- ﴿ من عمل صالحاً من ذكرٍ أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياةً طيبةً ، ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون ﴾

الآية ٩٧ : سورة النحل .

- ٢- احتلت الحاجات الفسيولوجية - المادية - مساحة أكبر من غيرها في النموذج دون أي تفسير أو تبرير لذلك وكأن الإنسان

ما خلق إلا للأكل والشرب والجنس ليتمتع كالأنعام . . وهذا في الواقع يتعارض مع الحكمة من خلقه بأن يكون خليفة الله في أرضه بعد أن علمه عزّ وجلّ الأسماء كلها وأسجد الملائكة أجمعين له تكريماً لقدره وتعظيماً لدوره الذي كلفه به .

٣- ربط " ماسلُو " الانتقال إلى الحاجات الأخرى بتحقيق الإشباع للحاجات التي تسبقها ، وهذه صورة غير واقعية وبعيدة عن التطبيق العملي في حياة الإنسان . فكم من أناس كثيرين أثروا الموت في سبيل الله على العيش الرغد والتاريخ الإسلامي خير شاهد على ذلك ، وكم من أناس فضلوا طلب العلم الشريف والتفرغ له كليةً على الزواج - مثلاً - وهكذا . . . ومن أمثال هؤلاء العلماء الأجلاء " الإمام بشر الحافي ، والإمام ابن جرير الطبري ، والفقهاء الرازي ، والحجة اللغوي أبو القاسم الزمخشري ، وعلم الأولياء الإمام النووي ، وشيخ الإسلام ابن تيمية^(١) " ، وغيرهم كثير .

٤- إن النظرية نشأت في بيئة غير إسلامية وتحمل في نموذجها فكراً غير إسلامي ، وهي ذات نفسٍ قصيرٍ وبصرٍ حسيٍّ ولا تخدم إلا بنيتها وبيئتها المنتمين إليها ، وهي قائمة على مجموعة من الافتراضات التي غطت كامل مساحة النموذج السابق الذكر ، ولم تلبث أن خارت قواها وتفككت عراها أمام الانتقادات الجارفة

(١) أبو غدة ، العلماء العزّاب ، ص ٣٢ ، ٣٧ ، ٦٤ ، ٧٠ ، ٩٢ ، ٩٩ .

الصادرة من علماء الغرب مثل " هِرْتزْبِرْج " و "مِكلِيلَانْدُ " وغيرهما فضلاً عن موقف الفكر الإداري الإسلامي منها الرافض لها .

٥- تفتقر النظرية إلى الضوابط السلوكية التي حرص عليها الإسلام وأمر بالانصياع لها والالتزام بها أثناء القيام بالإشباعات المختلفة للحاجات الواردة في النظرية . . فالمسلم ذو حرية معطاة له من خالقه تبارك وتعالى وليست مملوكة له ، فهو يتصرف في كل إشباعاته ضمن إطار شرعي مرسوم له سلفاً لكي يلتزم بعبوديته لله عزّ وجلّ بطوعه واختياره حتى يكافأ إن أطاع ويجازى إن أساء عمداً ولم يتب .

ومن أهم هذه الضوابط الحلال كمرتبة أعلى والحرام كمرتبة أدنى وما بينهما من مستويات متدرجة مثل المباح والمكروه ، كما أن هناك الفرض - الركن - والواجب والمندوب والسنة وغيرها من الأحكام الشرعية .

٦- إن للإشباع في الإسلام مفهوماً أوسع من المفهوم السائد في الغرب والذي بيّنه " ماسلُو " في نظريته . فمثلاً حاجات الأمن لدى " ماسلُو " هي ذات طابع اقتصادي بحث يرتبط بتوفير العمل وتأمين المستوى اللازم من الدخل للفرد أثناء عمله وبعد توقفه عن العمل بسبب تقاعدٍ أو عجزٍ أو مرضٍ أو شيخوخةٍ أو ما شابه ذلك . . بينما الأمن في الإسلام هو أمنٌ على الدين وأمنٌ

على النفس والعقل والعرض والمال - وهذه هي مقاصد الشرع الحنيف التي لا يدركها إلا مسلم ، ولا يتركها قصداً ويحيد عنها إلا جاحد أو متجاهل أو جاهل .

٧- إن سلوك المسلم لا يخضع لهذا الترتيب الآلي الهرمي الذي قدمته نظرية " ماسلُو " للإشباعات وذلك لأن عليه رسالة سامية يجب أن يؤديها تجاه ربه جلّ وعلاً أولاً ، ثم نفسه وأهله وذويه ومجتمعه وأمته والناس أجمعين . فإشباعاته الفطرية لا تكون إلاّ بالقدر الذي يقيم به أوده ويريح به جسده ، ويصلح به ولده ، ولقد قال أبو القاسم عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

(. . ما أنا في الدنيا إلا كراكبٍ استظلَّ تحت شجرة ثم راح وتركها) (١) .

وهذا يوحي بأنه قد يكون قلب الشكل الهرمي رأساً على عقب أفضل من وضعه الحالي بحيث تصبح قمته أوسع من قاعدته مع ظهور خطوط متقطعة فاصلة بين الحاجات بدلاً من الخطوط المتصلة لتعكس مرونتها وطبيعة تداخلها حتى يتفق ذلك مع طموحات المسلم والتزاماته مع ربه الذي جعله خليفةً في الأرض ليستعمرها ويحقق معنى العبودية لخالقه ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر ، ويظل جندياً من جنوده مجاهداً في سبيله مما يقلل عملياً حجم المساحة التي خُصّصَتْ في نموذج النظرية لإشباع الحاجات الفسيولوجية . وإذا ما

(١) النووي ، رياض الصالحين ، باب فضل الزهد في الدنيا ، رقم الحديث ٤٨٤ .

نازع المؤمن شيء له علاقة بحاجات تحقيق الذات مثل أن يلبي داعي الجهاد للقتال من أجل الحصول على إحدى الحسنين : النصرة أو الشهادة ، فإن كل الحاجات الأخرى الفسيولوجية والأمنية والاجتماعية واحترام الذات تصبح في نظره ثانوية ، فتخترق رغبته هذه كل ذلك التصنيف الآلي ليحقق ذاته .

ويتحدث التاريخ الإسلامي عن نماذج كدليل على ذلك مثل الصحابي الذي كان بيده بضع تمرات ثم سأل رسول الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه قائلاً :

" أين أنا يا رسول الله إن قتلت ؟ قال : " في الجنة " فألقى تمرات كنَّ في يده ثم قاتل حتى قُتِلَ " .^(١)

وكذلك غسيل الملائكة حنظلة ابن أبي عامر الذي لم يكمل متعته الجنسية مع زوجته حين سمع منادي الجهاد فقاتل حتى قُتِلَ .^(٢)

ومسألة إثارة الغير على النفس احتساباً لله العلي العظيم مثل قصة الجرحى العشرة الذين أتاها الساقى في أرض المعركة بعد انتهائها ليسقيهم . فأثر كل واحد منهم أخاه الجريح الآخر حتى لاقوا جميعاً ربهم . كما لا تفوت الإشارة إلى أهل المدينة المنورة - الأنصار - الذين شهد لهم الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم بأنهم :

(١) النيسابوري ، صحيح مسلم - ج ٣ ، باب ثبوت اللجنة للشهيد ، حديث رقم ١٨٩٩ .

(٢) الكاندهلوي ، حياة الصحابة ، ج ٣ ، ص ٥٤٤ .

﴿ . . . وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ . . . ﴾

من الآية : سورة الحشر .

إِذْ يُرَوِّى أَنَّهُ عِنْدَمَا قَدِمَ عَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ عَوْفٍ إِلَى الْمَدِينَةِ أَخَى الرَّسُولِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَآلَهُ وَصَحْبَهُ بَيْنَهُ وَبَيْنَ سَعْدِ بْنِ الرَّبِيعِ الْأَنْصَارِيِّ ، فَقَالَ لَهُ سَعْدٌ : أَيُّ أَخِي : أَنَا أَكْثَرُ أَهْلَ الْمَدِينَةِ مَالاً ، فَأَنْظِرْ شَطْرَ مَالِي فَخُذْهُ ، وَتَحْتِي امْرَأَتَانِ فَأَنْظِرْ أَيَهُمَا أُعْجِبُ إِلَيْكَ حَتَّى أَطْلُقَهَا . . . (١)

وهكذا يظهر جلياً بطلان نظرية " ماسلُو " إذ يمكن الاستنتاج مما سلف من أن هذه النظرية وأمثالها غير قابلة للتطبيق عالمياً ولا تصلح لكل شعوب الأرض قاطبةً ، وإذا ما ثبت صلاحها فإنها تكون على نطاق ضيق جداً وفي بيئة غير إسلامية ولفترة زمنية محدودة .

(١) ابن كثير - السيرة النبوية - ج ٢ ، ص ٣٢٧ .

المبحث الثالث

نظرية Z اليابانية

وهي تعتبر من أحدث نظريات مدرسة السلوك الإداري ، وقد قدمها بروفيسير وليم أوّشي Waiiam G. Ouchi أحد أساتذة إدارة الأعمال في جامعة كاليفورنيا في أمريكا سنة ١٩٨١م ، وتحتوي نظرية Z باختصار على المبادئ الآتية :^(١)

١ - الثقة : Trust

يذكر أوّشي أن الشركات اليابانية تمكنت من غزو الأسواق العالمية نتيجة لزيادة إنتاجها القائم على نظام إداري يحرص على توفير الثقة المتبادلة وبنائها بين موظفيه الذين يحرصون على تحقيق أهداف الشركة كثقتهم في تحقيق أهدافهم لقناعتهم بأن الشركة تقوم بتعويضهم عن تضحياتهم .

٢ - حدة الذهن / الحذق والمهارة : Subtlety

وهذه خاصيّة مهمّة يجب توافرها في شخص الرئيس ، فبها يتمكن من التعامل مع مرؤوسيه بصورة إيجابية لأن عملية العلاقات بين الناس بصفة عامة وبين الموظفين رؤساء ومرؤوسين بصفة خاصة عملية معقدة تحتاج إلى براعة (الحذق) وفن (المهارة) ، وهما من الوسائل التي تؤثر على

^(١) أنظر كتابه : النموذج الياباني في الإدارة : نظرية Z .

مستوى الإنتاجية إيجاباً أو سلباً . . فكلما تعرف على موظفيه وكسر الحواجز في علاقته العملية معهم ، استطاع جعلهم يعملون بروح الفريق الواحد .

٣- الألفة والمودة : Intimacy

يشير أوشي هنا إلى أن طبيعة المجتمع الياباني المترابط مهدت لضرورة اهتمام الرؤساء بمرؤوسيهـم والبعد عن الأنانية فشاع بين صفوفهم التقارب والمحبة المتبادلة مما نشأت بينهم معرفة وصداقات ملحوظة وهذا بلا شك فيه يحقق مستوى أفضل للإنتاجية .

ومن أهم خصائص نظرية Z الآتي : -

- ١- الوظيفة مدى الحياة : أي أن يبقى الموظف على وظيفته مدى الحياة وهذا معمول به في معظم المنظمات اليابانية .
- ٢- التقييم والترقية البطيئة : حيث شاع بين المؤسسات أن تتم الترقية للموظف بعد كل عشر سنوات .
- ٣- عدم التخصص في المهنة : وهو تنقل الموظف من عمل إلى آخر بما يضمن انسيابية العمل فيكون ملماً بما يطلب منه وله ذراية فيه .
- ٤- عملية المراقبة الضمنية : وهي تتم بلباقة ومهارة دون أن يشعر الموظف بأنه مراقب .

٥- اتخاذ القرارات بطريقة جماعية : وهو منح فرصة المشاركة في القرار للجميع ليتم تنفيذه بصورة جماعية ومرضية .

٦- الاهتمام الشامل بالأفراد : أي العناية بالموظف ليس فقط في شؤون العمل بل حتى في خارج العمل كدعوة أسرته وذويه في المناسبات .

نظرية Z من منظور إسلامي :

بنظرة سريعة إلى مبادئ وخصائص نظرية Z يبدو بوضوح أن معظمها كان للإسلام سبق فيها ، بل وبترتيب أفضل مما هي عليه في عرضها مع النظرية . . وإن من خلال القراءة الفاحصة لهذه النظرية يلاحظ عليها أن مبادئها الأساسية وهي الثقة والحق والمهارة والألفة والمودة إنما هي نسيج اجتماعي ياباني صقلته العادات والتقاليد اليابانية ويمكن ببساطة تغيير هذا النسيج عند ظهور عادات وتقاليد جديدة أفضل من القديمة وهكذا . . وهذا لا يستبعد مطلقاً لأن الصين ذات العدد السكاني الأكبر في العالم بعد آلاف السنين من تاريخها الطويل ، وبعد رفضها المتكرر لفكرة القبول باستخدام التقويم الميلادي فإنها أخيراً قبلت به في الستينيات من القرن العشرين . . أي قبل أربعين عاماً تقريباً . ولكن ما جاء به الإسلام ليس من عند الناس وإنما من عند رب الناس فهو قويٌّ في حجته وثابتٌ في بقائه والعمل به وغير متذبذب في قيمته العلمية

وجدوا العملية ، وهذا ما سوف يظهر في دراسة هذه النظرية Z من
منطلق إسلامي . . فبالنظر إلى المبادئ الثلاثة وهي كالآتي :

١ - الثقة : Trust

ويقصد بها اعتقاد جازم من فرد أو جماعة في توافر صفة
أو صفات معينة في شخص ما وقدرته على الوفاء بها .
وهي المعيار الذي يقاس به مدى اعتماد الرئيس على
المرؤوس وإمكانية تفويض بعض الصلاحيات إليه ودرجة هذا
التفويض ومدته . كما أن الثقة هي الأداة التي تستخدم لقياس
درجة ولاء الموظف للمنظمة وقيادتها . . والثقة في الإسلام
هي ركيزة التعامل بين الراعي ورعيته . . فالرسول عليه
الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه كان يتحسس من يثق فيه
للقيام بمهمة معينة ، وقد يحتاج أحيانا لإجراء اختبار للشخص
ليزداد ثقة فيه . . كاختباره للصحابي الجليل معاذ بن جبل قبل
إيفاده إلى اليمن ، وبعد اجتياز معاذ للاختبار فرح الرسول
وتبسم وبعثه بالمهمة ودعا له . وهذه الثقة نابعة من قوة
العلاقة بين القائد وأتباعه وقناعاته بقيامه بالدور ووضوح
الهدف ، والتاريخ الإسلامي حافل بالشواهد الدالة على دور
الثقة في العمليات الإدارية الناجحة . . فالثقة في الإسلام
أساسها الإيمان والحرص على الوفاء بأمانة التكليف . .
ويقول تعالى :

﴿ قل إن كنتم تحبون الله ، فاتبعوني يحببكم الله . . ﴾

من الآية ٣١ : سورة آل عمران .

٢- الحذق والمهارة : Subtlety

في رسالته للماجستير^(١) التي كان المؤلف مشرفاً رئيسياً عليها يقول الأسمرى أنه عند الرجوع إلى الفكر الإداري لمعرفة وجود مثل هذا المبدأ من عدمه ، لاحظ الآتي :

أ- إن الحذق إحدى خصائص المؤمنين حيث روي عن الرسول صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه قوله :
(المؤمن كيس فطن حذر . . .)^(٢) .

ب- إن المهارة مطلوبة في الإنسان المسلم لأنه بدونها لا يمكن إتقان العمل ، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)^(٣) .

فإنّ العمل يفضي إلى محبة الله تعالى .

^(١) الأسمرى ، الحوافز في الفكر الإداري الإسلامي وبعض النظريات الحديثة (دراسة مقارنة) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ص ١٠٠ ، (بتصرف) .

^(٢) المناوي ، فيض القدير : شرح الجامع الصغير ، ج ٦ ، ص ٢٥٦ . وانظر أيضاً كتاب : المقاصد الحسنة للسخاوي ، ط ١ ، ص ٤٣٨ ، حديث رقم ١٢٢٤ .

^(٣) السيوطي ، صحيح الجامع الصغير وزيادته ، مرجع سابق ، نفس الحديث .

ج - إن عملية الإتقان تأتي بعد الاجتهاد والانهماك في العمل
لذلك فقد اهتم الإسلام بمكافأة المجتهد حيث يروى عن
النبي صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه قال :
(من اجتهد فأصاب فله أجران ، وإن أخطأ فله أجر
واحد) (١) .

٣- الألفة والمودة : Intimacy

ويقصد بهما التعود والأنس والمحبة وهي من صفات المؤمنين
التي نزل بها الوحي الأمين في كتاب مبين على سيد الأولين
والآخرين محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه
أجمعين . . فالمؤمن في المجتمع المسلم يألف ويؤتلف لأنه
يفترض فيه وجود دواعي الألفة التي أمر بها الدين الحنيف
فهل يوجد هناك إخوة من دون ألفة ومودة ولهذا وصفهم الله
تعالى بقوله ﴿ إنما المؤمنون أخوة . . . ﴾ من الآية ١٠ :
سورة الحجرات . وحرصاً على استمرار هاتين الصفتين فيهم
بنقاء وصفاء ، تستمر الآية في التصدي لكل ما يعكرهما
بقوله : ﴿ . فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلم ترحمون ﴾
من الآية ١٠ : سورة الحجرات .

(١) حنبل ، المسند ، ج ٤ ، ص ٢٠٥ ، حديث رقم (بدون) .

ويضيف الأسمرى في هذا الصدد بأنه عند الرجوع إلى الفكر الإداري الإسلامي يتضح الآتي : (١)

أ- إن الألفة والمودة من خصائص المجتمع المسلم إذ يقول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

(مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى) . (٢)

ب- إن الإيمان والعمل الصالح يفضي إلى المودة حيث يقول الله تعالى :

﴿ إِن الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَيَجْعَلُ لَهُمُ الرَّحْمَنُ وُدًّا ﴾

الآية ٩٦ : سورة مزيم .

ج- إن الإسلام ينفي أي شخص لا يتصف بالرحمة والعطف للذين يفضيان إلى الألفة والمودة إذ يقول الرسول صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه :

(ليس منا من لم يرحم صغيرنا ويعرف حق كبيرنا) (٣) .

^١ الأسمرى ، مرجع سابق ، ص ص ١٠٠-١٠١ .

^٢ المنذري - صحيح الترغيب والترهيب ، ص ٤٧٢ حديث رقم ١٧٧٤ .

^٣ ابن حجر العسقلاني ، فتح الباري بشرح صحيح البخاري ، ج ١ ، ص ٤٨-٤٩ ، وانظر أيضا المسند لابن حنبل (مرجع سابق) ، نفس الحديث .

د- إن المسلم لا يبلغ درجة الإيمان الكامل حتى يحب للآخرين ما يحب لنفسه ، والرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه يقول : (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه) .^(١)

هذا فيم يختص بمبادئ نظرية Z ، أما فيما يتعلق بخصائص النظرية ، فالمنظور الإسلامي لها كالتالي :^(٢)

١- الوظيفة مدى الحياة : Life-Job

- أ- ردّاً على المبدأ الياباني في هذه النظرية والذي يقضي بضمّان استمرار الموظف مدى الحياة ، فإن مدة عمل الموظفين غير محددة في الفكر الإداري الإسلامي لأنها تخضع لعوامل عديدة منها قدرة الموظف على العطاء .
- ب- مدى التزام الموظف بواجبات وظيفته وأخلاقيات العمل هو الذي يحدد استمراره من عدمه .

٢- التقييم والترقية البطيئة : Slow Promotion

ردّاً على الترقية البطيئة والمعروفة بين المؤسسات اليابانية تتم كل عشر سنوات وهي عملية تعتمد على الأقدمية حسب ما ماورد في نظرية Z ، فإن الكفاءة والجدارة هي من المعايير المهمة لترقية الموظف تقديراً له وتشجيعاً لأنداده .

^(١) البخاري ، صحيح البخاري ، ط ٢ ، ج ١ ، ص ٢٩ ، حديث رقم ١٣ .

^(٢) الأستري ، مرجع سابق . ص ص ١٠١ - ١٠٦ (بتصرف) .

حيث يقول المولى عز وجل :

﴿وَلِكُلِّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمَلُوا وَلِيُؤْفِقَهُمُ أَعْمَالُهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾

الآية ١٩ : سورة الأحقاف .

٣- عدم التخصص في المهنة : Job Specialty

وردّا على هذا المبدأ لنظرية Z والذي يعني أن يلم الموظف بأكبر قدر ممكن من الأعمال وليس بالضرورة أن يكون متخصصاً ، فإن الفكر الإداري الإسلامي يحثّ على التخصص ولذا كان لكل شخص يعمل مع رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه عمل محدد . فمنهم أمين السر ومنهم الكاتب والمسؤول عن الخاتم والحارس والمسؤول عن النفقات وصاحب الشرطة والأمراء والمؤذنون^(١) وغيرهم، وكل منهم متخصص في عمله فلم يُعَرَفْ عن حذيفة بن اليمان أمين سر الحكومة النبوية أنه مؤذن ولا عن بلال بن رباح مؤذن رسول الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أنه صاحب شرطة ولا عن خالد بن الوليد القائد العسكري أنه قاضٍ ولا عن شريح القاضي أنه قائد عسكري وهكذا .

^(١) ابن القيم الجوزية ، زاد المعاد في هدي خير العباد ، ج ١ ، ص ص ١١٧ - ١٢٨ . وانظر أيضا كتاب في نظام الحكومة النبوية [التراتيب الإدارية] ، للكتاني .

٤ - عملية الرقابة الضمنية : Indirect Control

أوضح أوّشي صاحب نظرية Z أن الإدارة اليابانية تمارس الرقابة بطريقة منظمة ودقيقة دون أن يشعر بها الموظف في الغالب ، ولكنها في جملتها لا تختلف عن أساليب الرقابة المتبعة في المؤسسات الإدارية في الغرب ، بينما يهتم الفكر الإداري الإسلامي أولاً وقبل كل شيء بتنمية الوازع الديني كقاعدة للرقابة الذاتية المنبعثة من أعماق الموظف ويركز عليها القرآن الكريم والسنة الشريفة قولاً وعملاً وتقريراً ، هذا إلى جانب المتابعة المستمرة للموظف ومساءلته دورياً .

٥ - اتخاذ القرارات بطريقة جماعية :

Group Decision Making

وهو أسلوب تميزت به الإدارة اليابانية بحسب ما ورد في نظرية Z ويعتبره المتخصصون في الإدارة من أهم أسباب نجاح الإدارة اليابانية ، إلا أنها تظل اختيارية ، بينما في الفكر الإداري الإسلامي تظهر المشاركة الجماعية في صناعة القرار إجبارية وخاصة في الجهاز الحكومي وفي القرارات التي تمسّ مصالح الأمة ومصيرها ، وقد أمر الله تعالى رسوله الكريم بذلك في قوله تعالى : ﴿ . . . وشاورهم في الأمر ﴾ من الآية ١٥٩ : سورة آل عمران .

ووصف المؤمنين بقوله عزّ وجلّ ﴿ . . . وأمرهم شورى بينهم . . . ﴾ من الآية ٣٥ : سورة الشورى .

٦ - الاهتمام الشامل بالأفراد :

Comprehensive Care for Employees

ورداً على هذا المبدأ لنظرية Z فإن العناية الشاملة للإدارة بالموظف ليست شاملة كما تدعي لافتقارها الاهتمام بالجانب الروحي للموظف ، والذي تتميز به الإدارة الإسلامية عن كل نظريات الإدارة الحديثة . فالموظف طبيعياً ليس جسداً له احتياجات مادية فقط ، وإنما هو جسد وروح ، ولابد من الاهتمام الشامل به مادياً وروحياً لتحقيق إشباع متواز لهما ، وهذا لا يتوفر إلا في الفكر الإداري الإسلامي .

مراجع الفصل الخامس عشر

15th . Chapter References

- ١- ابن حجر العسقلاني ، أبو الفضل شهاب الدين أحمد بن علي بن محمد ، فتح الباري بشرح صحيح البخاري ، ط ٤ ، ج ١ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤٠٨هـ .
- ٢- ابن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ط ٢ ، ج ٤ ، بيروت : دار الكتب العلمية للطباعة والنشر ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .
- ٣- _____ ، المسند ، تحقيق : السّنة برئاسة سيد أبي المعاطي النّوري ، ط ٢ ، ج ٢ ، بيروت ، عالم الكتب ، ١٤١٩هـ / ١٩٩٨م .
- ٤- ابن القيم الجوزية أبو عبيد الله ، زاد الميعاد في هدي خير العباد ، ج ١ ، بيروت : دار الكتاب الرّبي ، (د . س .) .
- ٥- ابن كثير ؛ أبو الفداء إسماعيل ، السيرة النبوية ، تحقيق : مصطفى عبد الواحد ، ج ٢ ، القاهرة : دار إحياء الكتب العربية ، ١٣٨٤هـ / ١٩٦٤م .
- ٦- أبو غدة ؛ عبد الفتاح ، العلماء الذين أثروا العلم على الزواج ، ط ١ ، بيروت : مكتبة المطبوعات الإسلامية ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

- ٧- الأسمرى ؛ فراج بن ظافر ، الحوافز فى الفكر الإدارى الإسلامى وبعض النظريات الحديثة : دراسة مقارنة ، إشفاف : أحمد بن داود المزجاجى ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جدة : كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز ١٤١٨هـ .
- ٨- أوشى ؛ وليام ، النموذج اليابانى فى الإدارة : نظرية Z ، ترجمة: حسن محمد ياسين ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٥هـ .
- ٩- البخارى ؛ أبو عبد الله محمد بن إسماعيل ، صحيح البخارى ، ط ٢ ، ج ٤/١ ، بيروت : المكتبة العصرية ، ١٤١٨هـ / ١٩٩٧م .
- ١٠- بدر ؛ حامد أحمد ، اتجاه إسلامى لدوافع وحوافز العاملين ، الإدارة : مجلة علمية محكمة تصدر فى القاهرة ، ع ١ ، يوليو ١٩٨٣م .
- ١١- السخاوى ؛ شمس الدين أبو الخير محمد بن عبد الرحمن ، المقاصد الحسنة فى بيان كثير من الأحاديث المشتهرة على الألسنة ، تحقيق : عبد الله محمد الصديق وآخر ، ط ١ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .

١٢- السيوطي ؛ جلال الدين أبو الفضل عبد الرحمن بن أبي بكر ،
صحيح الجامع الصغير وزيادته ، تحقيق : محمد ناصر الدين
الألباني ، ط ٢ ، ج ١ ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة
والنشر ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م .

١٣- الكاندهلوي ؛ محمد يوسف ، حياة الصحابة ، تحقيق : الشيخ
نايف العباس وآخر ، ط ٢ ، ج ٣ ، دمشق : دار القلم للطباعة
والنشر والتوزيع ، ١٤٠٣ هـ / ١٩٨٣ م .

١٤- الكتاني ؛ عبد الحي ، نظام الحكومة النبوية : التراتيب
الإدارية ، ج ١ ، بيروت : الناشر حسن جحا ، (د . س .) .

١٥- المناوي ؛ عبد الرؤوف ، فيض القدير شرح الجامع الصغير ،
ط ١ ، ج ٦ ، مصر التجارية الكبرى ، (د . س .) .

١٦- المنذري ؛ الحافظ محمد بن زكي الدين ، صحيح الترغيب
والترهيب ، تحقيق محمد ناصر الدين الألباني ، بيروت :
المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، ١٣٩٧ هـ / ١٩٧٧ م .

١٧- النووي ؛ يحيى شرف أبو زكريا ، رياض الصالحين ،
تحقيق: عبد العزيز رباح وآخر ، ط ٣ ، دمشق : دار المأمون
للتراث ، ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م .

١٨- النيسابوري ؛ أبو الحسن بن الحجاج ، صحيح مسلم ، تحقيق
: محمد فؤاد عبد الباقي ، ط ١ ، ج ٣ ، استانبول : المكتبة
الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٣٧٤هـ / ١٩٥٥ م .

الفصل السادس عشر
بعض الرواد المسلمين
في الفكر الإداري

Some Muslim Pioneers In
Administrative Thought

أولئك آبائي فجئني بمثلهم

إذا جمعتنا يا جرير المجمع

(الفرزدق)

تمهيد : Preface

بعد استعراض ثلاث من أهم نظريات الإدارة والتنظيم والسلوك في الفصل الخامس عشر ، سيتم في هذا الفصل الأخير "السادس عشر" من الكتاب الحديث عن بعض الرواد المسلمين في الفكر الإداري والسياسي . . وقد فضل المؤلف فئة أخرى غير العلماء الذين حظوا بدراسات مستفيضة من بعض الكتاب المعاصرين في الإدارة الإسلامية مثل صاحب المدينة الفاضلة " الفارابي " والفقيه الماوردي صاحب كتاب " الأحكام السلطانية " والإمام الغزالي وشيخ الإسلام ابن تيمية وابن خلدون والعلامة القلقشندي . . ومن المهم جداً الحديث عن هؤلاء جميعاً باختصار .

ويتكون هذا الفصل من مبحثين رئيسيين هما :

المبحث الأول : لمحة سريعة عن بعض الرواد المكتوب عنهم في كتب الإدارة الإسلامية .

المبحث الثاني : فئة من الرواد الذين أضافهم المؤلف إلى المجموعة الأولى . . وهم :

أولاً : أبو الفرج قدامة بن جعفر (المتوفى في ٣٢٨هـ)

ثانياً : أبو بكر محمد الحضرمي (المتوفى في ٤٨٩هـ)

ثالثاً : أبو الفرج عبد الرحمن الجوزي (المتوفى في ٥٧٩هـ)

وعقب ذلك تأتي صفحة مراجع هذا الفصل .

المبحث الأول

بعض الرواد المسلمين في الفكر الإداري

لمحة سريعة عن المعروف منهم : Breif Glance

إن كتب التاريخ الإسلامي تزخر بعدد كبير من الرواد المسلمين في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والسلوكية . . وقد اهتم ببعضهم نفر من الكتاب^(١) العرب المتخصصين في الإدارة والتنظيم وغيرهم وفي مقدمتهم حمدي أمين عبد الهادي حيث أفرد فصلاً كاملاً وهو الثالث من كتابه المشهور " الفكر الإداري الإسلامي والمقارن " . . وما يهم في هذا المبحث هو تلخيص أهم ما قيل فيمن وردوا في هذا الكتيب وسوف يتم ذلك حسب الأقدمية - بالسن - (وبتصرف) على النحو التالي :

(١) **الفارابي : Pharabi** وهو أبو نصر محمد الفارابي ولد بفاراب في بلاد تركستان حوالي سنة ٢٥٩هـ وتوفي سنة ٣٣٩هـ ، درس الرياضيات والعلوم الدينية والآداب والفلسفة واللغات . وله مؤلفات عديدة بلغت نحو مائة كتاب ورسالة .. منها : "السياسات المدنية" و "آراء أهل المدينة الفاضلة" و "إحصاء العلوم" و "الآداب الملوكية" وغيرها .

^(١) مثل عبد الهادي . الفكر الإداري الإسلامي والمقارن ، ص ص ١٨٥-٢٣٨ . الضحيان ، الإدارة في الإسلام . ص ص ٢٠٩ - ٢٣٥ . أحمد ، الإدارة العامة في الإسلام ، ص ص ٣٠-٣٤ . العلي ، الإدارة في الإسلام ، ص ص ٢٧٢-٢٨٧ . السلطان ، النموذج الإسلامي في الإدارة . ص ص ٣٠-٥١ . الأستري ، إخوافر في الفكر الإسلامي وبعض النظريات الحديثة (دراسة مقارنة) . ص ص ٦٨-٧٨ .

ومما جاء في كتابه المشهور بـ " آراء أهل المدينة الفاضلة " الآتي :

أولاً : الجماعة الفاضلة ، و تركز على :

١- التعاون الكامل باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي لا يمكن العيش بمعزل عن الناس ، ولهذا لابد من أن يتعاون مع من حوله ليحصل على ما يحتاجه ويقدم للآخرين ما يحتاجونه تبادلاً للمنافع .

٢- السعادة كهدف عام : أي أن التعاون الذي يتم بين أفراد الجماعة الفاضلة إنما منطلقه لتحقيق أعلى درجة من الرضا والارتياح والسعادة نتيجة الثمرة التي يحصلونها من وراء تعاونهم مع بعضهم بعضاً .

٣- وإن هذه كجماعة فاضلة لا تتحقق عشوائياً ، وإنما يتطلب ذلك تنظيماً قوامه التدرج الرئاسي : أعلاها رئيس المدينة وقاعدتها الذين يخدمون ولا يخدمون وهذا التعاون بين الناس - الجماعة الفاضلة - إنما مرده تفاوت في قدرات أعضائها .

ثانياً : القيادة الفاضلة ، ويرى الفارابي بخياله المثالي أن مدينته الفاضلة لم تتحقق إلا بقيادة فاضلة تتسم بالآتي :-

١- صفات طبيعية قيادية : وعدد لها ١٢ صفة نظرية قيادية التي ينبغي أن تتوافر في حاكم المدينة الفاضلة .

٢- صفات مكتسبة قيادية : و عدد لها ٦ صفات يمكن لمن يتمتع بصفات قيادية طبيعية أن يجتهد ويتعلم ويمارس من أجل أن يكون حكيماً ، وحافظاً للشرائع والسُّننِ والسَّيَرِ ، وقوياً في استتباط الأحكام وله بُعدُ نظر ، وفصاحة في القول ، وكذلك صحيح البدن ، ليتمكن من مباشرة أعماله في السِّلم والحرب .

٣- هذه هي ما مجموعها ١٨ صفة من صفات القائد المثالي مما أشار إلى معظمها علماء الإدارة والسلوك المعاصرون .

(٢) **الماوردي : Mawardi** وهو أبو الحسن علي بن حبيب البصري الذي اشتهر " بالماوردي " ولد بالبصرة سنة ٣٦٤هـ / ٤٥٠هـ وله عدة مؤلفات منها "الأحكام السلطانية والولايات الدينية" و "أدب الدنيا والدين" و "الوزارة" و "نصيحة الملوك" و "تسهيل النظر وتعجيل الظفر في أخلاق الملك وسياسة الملك" و "الحاوي الكبير" وغيرها . في كتابه "الأحكام السلطانية" ركز على أسلوب الإدارة والحكم وتناول رئاسة الدولة والواجبات العامة للحاكم والخاصة فيما يتعلق بموظفيه وشروط أهليته للحكم وكذلك الوزارة وأنواعها وشروط التعيين بها والإمارة (الحكم المحلي) والقضاء والدواوين والحسبة وتنظيمها . . والماوردي الفقيه القاضي يعتبر من أشهر الرواد المسلمين في مجال الإدارة الحكومية . . ولقد استخدم في كتاباته المنهج التأصيلي بدلاً من المنهج التاريخي الواقعي الغالب على كثير من المخطوطات .

(٣) الغزالي: Ghazali وهو أبو حامد محمد بن محمد بن أحمد الغزالي ولد بقرية غزالة ببلاد فارس سنة ٤٥٠هـ / ١٠٥٨م وله مؤلفات كثيرة منها : " المستصفى " و " الاقتصاد في الاعتقاد " و " إحياء علوم الدين " و " تهافت الفلاسفة " و " ميزان العدل " و " الفلاسفة والأخلاق " و " التبر المسبوك في نصيحة الملوك " الذي وضع أصلاً باللغة الفارسية ثم تمت ترجمته إلى العربية وفيه قدّم الإمام الغزالي نصائح إدارية حكيمة مركزاً فيها على عنصري العدل والإنصاف ، ومبيناً لهما عشرة أصول تعتبر كواجبات ينبغي على الحاكم المسلم الالتزام بها مثل الابتعاد عن التسلط والظلم والاقتراب من العلماء والرفق بالرعية واستشعار مسؤولية الحكم أمام الله سبحانه وتعالى ونحو ذلك .

(٤) ابن تيمية : Bin Timeyah وهو شيخ الإسلام أحمد بن عبد الحلیم بن عبد السلام بن تيمية . ولد بحرّان في بلاد الشام سنة ٦٦١هـ وتوفي سنة ٧٢٨هـ وهو عالم جليل وفقه ملهم وله كتب عديدة أشهرها الفتاوى وتربو على عشرين مجلداً ، وكتاب " السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية " وكتاب " الحسبة ومسؤولية الحكومة الإسلامية " . ومن أهم ما جاء في السياسة الشرعية الخطوات الواجب اتباعها لمحاربة الفساد الإداري وتولية الوظائف العامة للأكفاء وهي تمثل خطة للإصلاح الإداري ويمكن اختصارها كالآتي :

١. استعمال الأصلح : إذ يجب على الحاكم المسلم أن يعيّن في الوظائف العامة الشخص الأصلح مدنياً أو عسكرياً .

٢. اختيار الأمثل : فإذا لم يوجد الشخص الأصلح فليجتهد الحاكم في اختيار الأمثل من بين الموجودين .

٣. اجتماع القوة والأمانة : وهاتان الصفتان يصعب توافرها معاً في كل الناس . . فليحرص الحاكم على اختيار القوي للوظيفة التي تحتاج إلى القوة ، والأمين للوظيفة التي تحتاج إلى الأمانة .

٤. معرفة الأصلح : تتم عن طريق معرفة هدف الوظيفة من وجودها وأفضل الوسائل لتحقيقه ، وبهذا يتبين الأصلح .

(٥) ابن القيم الجوزية : **Ibnul-Kayyim** وهو محمد بن أبي بكر ابن أيوب بن سعد بن حريز الزرعي الدمشقي . ولد سنة ٦٩١هـ — وعرف بابن القيم الجوزية لأن أباه كان قِيماً على مدرسة في الجوزية . له مؤلفات عديدة أشهرها كتاب " إعلام الموقعين " وكتاب " الطرق الحكيمة في السياسة الشرعية " وكتاب " الروح في الكلام مع أرواح الأموات والأحياء " و " زاد المعاد في هدي خير العباد " و " مدارج السالكين " وغيرها .

ومن اهتمامات ابن القيم في مجال النفس البشرية أنه اعتبرها نفساً واحدة ولكن لها صفات رئيسية ثلاث وتسمى بصفاتها بناء على

مسلکها وذلك وفقا لما جاء في القرآن الكريم وهي :

١. النفس المطمئنة : ويتحقق ذلك عندما تنتقل النفس من الشك إلى اليقين ومن الجهل إلى العلم ومن الغفلة إلى الذكر ومن الخيانة إلى التوبة ومن الرياء إلى الإخلاص ومن الكذب إلى الصدق ومن العجز إلى الكيس ومن التيه إلى التواضع . .

٢. النفس اللوامة : ويتحقق ذلك من كثرة التلوم . . أي التردد وكثرة التقلب والتلون . . فتذكر وتغفل ، وتقبل وتعرض ، وتلطف وتكشف ، وتتيب وتجفو ، وتحب وتبغض ، وتفرح وتحزن وترضى وتغضب . . .

٣. النفس الأمارة : ويتحقق ذلك من كثرة الذم وما تميل إليه من فعل السوء والمخالفات إلا إذا تخلص صاحبها من شر نفسه بتوفيق الله تعالى .

وابن القيم هنا يخالف من يقول إن للإنسان ثلاث أنفس ، ويرى أنها نفس واحدة لها ثلاث صفات سلوكية تعرف بأي منها .

(٦) **ابن خلدون** : Bin Khaldoon هو أبو زيد عبد الرحمن بن محمد بن خلدون الحضرمي . ولد في تونس سنة ٧٣٢هـ / وتوفي سنة ٨٠٨ هـ ويعرف بأنه حضرمي من اليمن هاجر إلى بلاد

الأندلس بعد فتحها . عمل في أجهزة الدولة كثيراً في وظائف إدارية وسياسية ، ثم ترك عمله وأثر التفرغ للتأليف والتدريس حيث التحق بجامعة الأزهر ودرس فيه ومن أشهر مؤلفاته " كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر " ثم أضاف إلى كتابه هذا مقدمة اشتهر بها وسميت " مقدمة ابن خلدون " وهو باعتباره من الرواد الأوائل لعلم الاجتماع اهتم بـ:

١. التأصيل العلمي للظاهرة الاجتماعية .

٢. نادى بالتنظيم الاجتماعي المرتبط بالمعارف القديمة بالعلوم الجديدة المكتسبة .

٣. اعتبر العمل مصدراً للقيمة (قبل آدم سميث) . . . وهو سبقٌ يشهد له التاريخ به .

(٧) **القلقشندي : Qalqashandi** هو أبو العباس القلقشندي . ولد بقرية قلقشندة شمال القاهرة بمصر سنة ٧٥٦هـ — / وتوفي سنة ٨٢١هـ . ومن أهم كتبه الموسوعة العلمية المسماة بـ " صبح الأعشى في صناعة الإنشاء " الذي يقع في ١٤ جزءاً . . . وقد اهتم القلقشندي بالسكرتارية - وظيفة الكتابة ومتطلباتها والتنظيم المكتبي . ولوظيفة الكتابة متطلبات أربعة في رأيه هي :

١. أهمية الكتابة . . حيث لا يقوم بها شخص عادي بل يجب أن يكون ممتهاً الكتابة .

٢. صفات الكاتب . . وهي صفات عامة يجب توافرها في الكاتب مثل الإسلام والاستقامة والبلاغة والكفاءة .

٣. آداب الكتابة . . مثل الإخلاص وكتمان السر والوفاء والقدرة على اختيار الوقت المناسب وحسن المعاشرة مع الجميع .

٤. ثقافة الكاتب . . حيازة الكاتب على المعرفة العلمية ويكون على علم بالمجال الذي يكتب فيه وله خط جميل .

(٢) الشاطبي : Shatibi وهو أبو إسحاق بن موسى بن محمد اللخمي الشاطبي . والمتوفى في ٧٩٠هـ ، محدث ولغوي ومفسر ومن أشهر علماء الأصول والفقه وله مؤلفات عديدة أهمها كتاب "الاعتصام" وكتاب "الموافقات في أصول الأحكام" وكتاب "الاتفاق في علم الاشتقاق" وغيرها . وقد أسهم في شرح مقاصد الشرع الحنيف مصنفاً في ضوئها حاجات الإنسان فسبق علماء النفس الذين قدموا نظريات شتى محاولة في تفسير هذه الاحتياجات وما أطلق عليها بنظريات "الدوافع والحوافز" . وقال الإمام الشاطبي أن مقاصد الشرع لا تخرج عن خمسة : حفظ الدين ، وحفظ النفس ، وحفظ العقل ، وحفظ النسل ، وحفظ المال . . وإن هذه المقاصد تتجلى في ثلاثة أقسام هي : الضروريات والحاجيات والتحسينات

علما بأن هذا التقسيم أشار إليه من سبقه من علماء الأصول والفقه كالغزالي والعز بن عبد السلام وابن القيم وابن خلدون ، إلا أن الشاطبي فرع لها فروعاً وأسهب في شرحها ووضع إطاراً لعملية الحفظ والأنواع الثلاثة من الاحتياجات من خلال أربعة معايير رئيسية هي :

١- العبادات .

٢- العادات .

٣- المعاملات .

٤- الجنايات .

المبحث الثاني

أولاً : قدامة بن جعفر (المتوفى في ٣٢٨هـ)

Bin Jaafar

(١) هو أبو الفرج قدامة بن جعفر بن قدامة بن زياد الكاتب البغدادي (توفي سنة ٣٢٨هـ) . ومن تاريخ وفاته يبدو أنه جاء قبل الإمام أبو الحسن علي الماوردي صاحب عدد من المؤلفات في الحكم والإدارة مثل كتاب " الأحكام السلطانية والولايات الدينية " وكتاب " قوانين الوزارة " وكتاب " أدب الوزير " وغيرها . .

(٢) العلامة ابن جعفر وضع كتباً كثيرة إلا أن عدداً كبيراً منها لازال مخطوطاً مثل كتاب " السياسة " وكتاب " درياق الفكر " . وكتاب " نزهة القلوب وزاد المسافر " وكتاب " صناعة الجدل " وغير ذلك . وقد تم اختيار أهم كتبه المتاحة للقارئ وهو كتاب " الخراج وصناعة الكتابة " ، حيث خصص ستة أبواب في مؤخرته للحديث عن السياسة والحكم . ومن أهم الأمور ذات العلاقة بشؤون الحكم والإدارة الآتي : (١)

١- الحاجة إلى وجود إمام أو ملك للناس يجمعهم ويدير شؤونهم ويقوم بخدمتهم وتحقيق النصفة والمساواة بينهم بما تظهر له من إشارات وما يفتن إليه من معلومات . والإمام أو الملك لا يمكن

(١) ابن جعفر ، الخراج وصناعة الكتابة ، ص ص ٤٣٦-٤٨١ .

أن يكون إلّا واحداً فقط لأن الحق واحد والنظر إليه من قائد واحد يسد الخلاف حول مفهومه والعمل به .

٢- يقول ابن جعفر إن النظر في السياسة واجب على الملوك والأئمة . . فإذا فعلوا ذلك استقامت آراؤهم وصلحت أفعالهم ، وإذا صلحت أفعالهم عم نفع ذلك رعاياهم وجميع من يكون مسؤولاً عن أمورهم .

٣- أكد على ضرورة توافر الأخلاق الحميدة في شخص الملك أو الإمام إذ ليس أحد أولى سياسية نفسه ورياضتها على التهذيب والاستقامة والعقل والفضيلة والرأي والرجاحة من الملك . وأشار إلى أن من سخاء الملك الإمساك عما في أيدي الناس مما لا حقّ يوجب أخذه منهم ولا منافستهم في أملاكهم وتجارتهم وهذا باب كبير من أبواب المروءة .

٤- يحتاج الملك أن يكون بعيد الفكر متطلعاً نحو العواقب ذا عزيمة في نفسه وشكيمة في رأيه عادلاً في حكمه رحيماً برعيته بعيداً عن الترف والبذخ مترفعاً عن كثرة الكلام واللجاج والمماحكة المضیعة لهيبته في نفوس الناس والمهدرة لوقته الثمين .

٥- يجب أن يجالس الحكماء ويعاشر ذوي الرأي والحجى مما يبعده عن أقوال وأفعال العوام من الناس ، ويكون أقرب إلى العلماء والصالحين مستمعاً إليهم منصتاً لما يقولونه سائلاً عما

يجعله مشاركاً معهم بما يعلمه مما يزيد قدره ومقامه وهيبته التي لها جانبان . . الخوف أو الاحترام والتقدير أو كلاهما .

٦- ألا يستغني عن الرأي فالشورى أساسية لحكمه وفي رجوعه إلى غيره من المشورات نفعٌ ودفعٌ للآفاتِ وعوارضِ الخطأ والنكبات . ولذا وجب على المستشار أن يكون : أولاً صحيح العلم في ذاته ، مهذب الرأي في نفسه . فما أكثر العلماء من تكون آراؤهم ممجوجة ، ومقاصدهم غير مستقيمة . فإذا سَلِمَ المستشار من هذه الخِلَّة كان من الناصحين المخلصين .

٧- إن مما يحتاج إليه الملوك ويزيد في قوتهم وهيبتهم التمهير في العلوم ومجالسة أهل الأدب والحلوم والترفع عن أهل الهوى والطرب والمجون وتكريم العلماء والأدباء وتعهدهم وإظهار علو مكانتهم وسمو شأنهم بين أفراد الأمة مسؤولين وعواماً .

(٣) كما تناول عشرين من الخلال (الصفات) التي ينبغي أن تكون مع خدام الملك والقرباء منه وأهمها :

- ١- العقل فإنه رأس الفضائل وعنصر المحامد .
- ٢- العلم فإنه من ثمار العقل ولا تليق صحبة الملك أهل الجهل.
- ٣- الود للناس فإنه خلق من أخلاق النفس يولده العدل في الإنسان لذوي جنسه .
- ٤- النصيحة فإن الذي يبعث عليها إفراط الود .

- ٥- كتمان السر وتولده في الإنسان من صدق الوفاء .
- ٦- العفة عن الشهوات والأموال.
- ٧- مجانية الحسد .
- ٨- الصرامة وهي شدة القلب في الحق وغلظته على الباطل .
- ٩- الصدق فإن مضرة الكذب على مستعمله غير يسيرة .
- ١٠- التغافل والصفح عن أكثر ما يوجب الغضب من أفعال .
- ١١- حسن الزبي والهئية .
- ١٢- البشُرُ والإجماليات (البشاشة) في الملاقاة ليتآلف صاحب الملك بذلك من يلاقيه .
- ١٣- أن تكون معه رافة لا تصده عن امتثال أمر الملك في جميع ما يأمر به .
- ١٤- الأمانة فيما يستحفظ ورعاية الحق فيما يستودع .

(٤) ومما ذكره قدامة بن جعفر عوامل لها تأثير في علاقة الملك بالرعية وعلاقة الرعية به ، فنتج عنها زيادة محاسنه وانصراف معاييه وتمكُن سياسته . . منها الآتي :

- ١- يجب على الملك ألا يؤثر (يفضل) المدح بل يكرهه ، ولا يتقبله بل يسيء متلقيه به ويزجره . . وأن هذا المسلك من الملك يقلل الباب في وجوه المنافقين والمتملقين وذوي النفوس الضعيفة

الذين يسخرون ملكاتهم ويوظفون أقلامهم للمدح فقط والمبالغة فيه ، ويجعلون الملك في صورة نادرة الوجود والتكرار منزهة عن الخطأ مؤسسة على الصواب بأسلوب ممجوج تتقزز منه النفوس الكريمة والعقول القويمة والفطرة السليمة .

٢- ينبغي على الملك ألا يدع المشاورة ، والرسول عليه الصلاة والسلام وآله وصحبه لم يكن يدعها إلا فيما ينزل به الوحي من أمور فكان لا يستتكف عن الشورى وقد أمر القرآن بها، فما لأحد بعدئذ أن يأنف منها ولا يضع نفسه موضع الاستغناء عنها .

٣- أن يكون خبيراً بأمور رعيته ، وبذلك يخاف المسيء من خبرته قبل أن تنزل عقوبته ويستشرف المحسن مثوبته قبل أن يستحق ذلك بسببه ، فلا يعجل بثواب ولا يبادر بعقاب ليدوم رجاء الراجي له وخوف الخائف منه .

٤- ينبغي أن يحسن الملك تدبير أمره فلا يدع ملابسة كثيرة لئلا يقع فيه الخلل والتضييع .

٥- ينبغي على الملك ألا يكون نزر الكلام ثقيل الطرف عند رد السلام ولا كثير النظر سريع الرد ، بل في الوسط من الحالين وفيما بين المنزلتين لئلا ينسب إلى كبر ولا طيش ولا إعجاب ولا سخف .

٦- اختيار أهل الديانات الوثيقة والنيات السليمة والمروءات الصحيحة ليكونوا له أعواناً وثقاةً مخلصين فيجعلهم من بطانته، فصلاح الملك من صلاح بطانته وفساده من فسادها .

٧- يجب على الملك الاجتهاد في رياضة نفسه على الكتمان ، فلا يعكس في وجهه الغم أو الغيظ أو الرضا أو الفرج آثاراً يعرف بها ما عنده منها ، وإن تحكّمه في هذا الصدد دليلٌ على حصافته ورجاحته .

٨- ليعلم الملك أن أول أنماط ملكه وأكبر آفات دولته إنما هو ارتفاع السفلة الذي هو سبب انحطاط الأشراف والعِلية . . فمن الحِكمِ السائدة أن انحطاط مائة من علية القوم أفضل بكثير من ارتفاع واحد من السفلة ، لأن اللئيم بارتفاعه يزداد لؤماً وخبثاً فمن اصطفى الأشرار استوجب البوار .

(٥) كما وضع ابن جعفر عدداً من الصفات الواجب توافرها في الوزير، منها الآتي :

١. أن يكون تام الأعضاء التي تواتيه على الأعمال المطلوبة في وزارته .

٢. أن يكون جيد الفهم ، كثير العلم حسن التصور .

٣. أن يكون جميل الوجه حسن العقل .

٤. أن يكون حسن العبارة ويتميز بألفاظ طيبة وموجزة وواضحة .

٥. أن يكون حسن الملبس والمظهر .

٦. أن يكون صادق القول مجانباً للكذب حسن المعاملة كريم الخلق لين الجانب سهل اللقاء .

٧. أن يكون قنوعاً في الأكل والشرب قليل الشهوة في النكاح متجنباً للذات المزاح .

٨. أن يكون كثير اليقين عالي الهمة محباً للإكرام كارهاً للضميم.

٩. أن تكون الدنانير والدراهم وسائر أغراض الدنيا هينة عليه.

١٠. أن يكون محباً للعدل وأهله ، مبغضاً للظلم والظالمين.

١١. ألا يكون مهذاراً كثير الكلام والمزاح والتعريض بالناس والاستخفاف بهم .

(٦) ومما ورد في كتاب الخراج وصناعة الكتابة لابن جعفر^(١) بعض الإجراءات الأدبية ضمن من يحاول تزوير الأختام الرسمية . وقد قال الرسول عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه :

^(١) ابن جعفر الخراج وصناعة الكتابة ، ص ٥٦ - ٥٧ (بتصرف) .

(صنعتُ خاتماً ولا ينقشُ أحدٌ على نقشه) . (١)

كان يختم به على مكاتباته . . ثم ختم به بعده أبو بكر وعمر
وعثمان رضي الله عنهم حتى سقط في بئر أريس إبان خلافة عثمان ،
ولما لم يعثروا عليه صنع له خاتماً آخر بنقش خاص به .

وحدث أن قام رجل يقال له معن بن زائدة ونقش في خلافة
عمر على خاتم الخلافة فأصاب به مالا من خراج الكوفة فبلغ ذلك
عمر ، فكتب إلى المغيرة بن شعبة بأن يقبض عليه ويبعث به إلى
المدينة . . فلما وصل إلى عمر رضي الله عنه احتار في أمر عقوبته
وسأل الإمام علي رضي الله عنه وكرم وجهه فأشار إليه بجلده ..
فجلده عدة مرات تأديباً له وردعاً لغيره .

(١) ابن حنبل ، المسند ، ج ٣ ، ص ١٠١ .

ثانيا : أبو بكر الحضرمي (المتوفى في ٤٨٩هـ)

Al - Hadrami

(١) أبو بكر محمد بن الحسن المرادي الحضرمي: ولد في المغرب العربي في عصر المرابطين وهو من المفكرين المسلمين في القرن الخامس الهجري . ونشأ الفقيه العلامة المرادي الحضرمي في صحراء المغرب وعاش في إطار البنية الحضارية للعصر المرابطي وفي رحاب أسرته وحفظ القرآن . درس الحديث والتحق بمدارس فاس في المغرب وقرطبة في الأندلس (أسبانيا حالياً) ورحل إلى بغداد طلباً للعلم ومنها إلى القيروان بتونس التي هو أصلاً منها ، ولقد عمل قاضياً في آخر سنين حياته حتى وفاته سنة ٤٨٩هـ .

(٢) لقد خلف كتباً كثيرة وبخاصة في علم الكلام والأدب والشعر ، إلا أن ما يهم في موضوع هذا الكاتب هو الحديث عن كتابه الشهير والمسمى بـ " كتاب السياسة " أو " الإشارة في تدبير الإمارة " تحقيق سامي النشار .^(١)

(٣) إن أهمية هذا الكتاب تبدو في استناد علماء أجلاء مشهورين على محتوياته عند الحديث عن السياسة أو فلسفة السياسة أو علم الاجتماع السياسي مثل ابن خلدون في كتاب " المقدمة " ، وابن

^(١) الحضرمي ، كتاب السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة ، (بتصرف وبعض الإضافات) .

رضوان في كتاب " الشهب اللامعة في السياسة النافعة " ، وابن الأزرق في كتاب " بدائع السلوك في طبائع الملك " .

(٤) أهم محتويات " كتاب السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة " الآتي :

- فلسفة السياسة .

- الاستشارة .

- الحجابة .

- الكتاب .

- الجيش : قوّاده وجنوده .

- علاقة الحاكم بالمحكوم والصفات التي ينبغي أن يتحلّى بها الحاكم . . . وغير ذلك من الموضوعات . ومن حسن حظ هذا الإمام الورع والفقيه أن يعيش بين أمراء وحكام يعملون بتوجيهاته ونصائحه .

(٥) ومما لاشك فيه أن الإمام المرادي الحضرمي قد عاصر الإمام الماوردي الذي كان أول كاتب منهجي في فلسفة الحكم والسياسة في المشرق - بغداد . . حيث توفي الماوردي سنة ٤٥٠هـ — وتوفي الحضرمي سنة ٤٨٩هـ وقد يكون تأثر بما خلفه الماوردي من كتب في الحكم والسياسة مثل " الأحكام السلطانية " و " الوزارة : أدب الوزير " ونصيحة الملوك " إلا أنه لا توجد إشارة إلى ذلك فيما كتبه

الحضرمي في كتابه ، علما بأنه يشير إلى من قرأ لهم مثل ابن المقفع في " الأدب الكبير " و " الأدب الصغير " وكذلك كتب الثعالبي " مثل كتاب فقه اللغة " ، وأرسطو فيما يمكن قبوله من آراء وحكم .

(٦) من خلال قراءات المؤلف لكتب كثيرة من كتب التراث في الإدارة والحكم ، لم يجد مثل كتاب السياسة أو الإشارة في تدبير الإهارة للعلامة الحضرمي في صياغته وأسلوب كتابته بسبك ملحوظ وبلاغة رائعة وعبارات واضحة بمعان متكاملة . . إذا بدأ القارئ في قراءة المقطع لا يتأتى له التوقف إلا عند الانتهاء منه . . وهذا دليل على أنه كان من أساطين الكتّاب في عصره لفظاً وبناءً ومعنى .

(٧) يقول في الباب الأول من كتابه حاضاً على القراءة والتعلم (التدريب) :

" إن الأحياء الناطقين والحكماء المتقدمين فرّقوا بين الجماد والحيوان بالحياة ، وفرّقوا بين البهيمة والإنسان بالعقل ، وفرّقوا بين الشريف والخسيس بالعلم . فالعقل الطبيعي أصل للعقل الكسبي الذي يستفاد بالتعلم ، ويعلم بالدرس والتأمل . . ومن لا علم له ، ضعيف وإن كان قوياً ، وفقير وإن كان غنياً ، ونفسه زاهقة بأدنى حيلة ، وماله ذاهب بأقل حادثة . والذي تفعله القوة بالتعب يفعله العلم بالراحة . . . فقد بان بذلك بأن العلم أصل ، وأن القوة فرع . وأن العلم روح ، وأن القوة جسم " .

(٨) ويعرض العلامة المرادي الحضرمي في الباب الثاني من كتابه خمسة خيارات للقائد الإداري لاتخاذ قرار ما تجاه مشكلة معينة للبت فيها ، وهي باختصار كالآتي :

الأول : النظر في الفعل والترك ، أيهما أنفع في الحال والمآل .

أي يقوم الشخص المسؤول عن مواجهة مشكلة معينة من خلال المعلومات المتاحة وبناء على المنفعة العاجلة أو الآجلة بالتصدي لها بفعل شيء أو بالإعراض عنها وتركها للاهتمام بما هو أجدى منها .

الثاني : النظر في الفعل والترك لما يخشى فيها من المفسدة ، ويتقي سوء العاقبة . أي أن يعتمد الشخص المسؤول عند تقييمه للحالة أو المشكلة لمواجهتها بقرار معين على مدى الضرر الذي سيترتب عليه عاجلاً أو آجلاً فيما إذا اتخذ قراراً بصدها للتصدي لها أو تركها للاهتمام بأمور أخرى .

الثالث : النظر في دفع ذلك ، إن كانت في دفعه حيلة .

أي أن يبذل الشخص المسؤول أقصى الجهود الممكنة في اتخاذ قراره لمواجهة مشكلة ما يترتب على تركها ضرر لأن دفع الضرر مقدم على جلب المنفعة .

الرابع : النظر فيما يكون الفعل عليه من الصفة ، إن كانت فيه منفعة، فإن الأفعال ربما نفعت على بعض الوجوه وضرت على بعضها .

أي أن يقوم الشخص المسؤول بتقليب الأمور وفحص قراره الذي توصل إليه للقيام بعمل معين اتجاه المشكلة محل الدراسة وذلك لمعرفة إيجابياته للتركيز عليها وسلبياته للتقليل منها . . فكل قرار لا يخلو - من وجهة نظر صاحبه - من جوانب إيجابية وأخرى سلبية .

الخامس : النظر في الفعل إذا كانت فيه مضرة ومنفعة ، أيهما أولى بالإتيار والتقدمة فعله لمنفعته أو تركه لمضرته .

أي أن الشخص المسؤول يحتاج أن يزن قراره قبل التنفيذ بأن يفعل أو يترك نظراً لمنفعة أو مضرة . . فيقدم على الفعل إذا كانت فيه مصلحة ويعرض عنه إذا كان فيه ضرر . . وأحياناً يحتاج صاحب القرار في مواقف معينة لمعرفة أضرار الضررين وأنفع النفعين في العمل أو الترك لمواجهة مشكلة معينة .

وبالطبع فإن معرفة الشخص المسؤول عن النفع أو الضرر في قراره تجاه مشكلة ما للقيام بعمل معين أو عدم القيام به يعتمد على توافر المعلومات الكافية الوافية ودراستها بدقة للوصول إلى

حلول (قرارات) بدائل أو إلى بديلين - على الأقل - لمقارنتهما ببعضهما ومعرفة أيهما أكثر نفعاً وأقل ضرراً .

(٩) ويقول الإمام المرادي الحضرمي في بابه الثالث الخاص بالاستشارة وصفة المستشار قولاً لأمر المؤمنين الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه وكرم وجهه .

" من أعجب برأيه ضلّ ، ومن استغنى بفعله زلّ . والذي يستشير ولا يقبل من نصائحه ، كالعليل الذي يترك ما يبعث له الطبيب ، ويعمل ما يشتهي بغير علم " .

ويبدو للمؤلف أن هذه العبارات تحتاج إلى شرح وتعليق بإسهاب قد تتجاوز صفحات ، الأمر الذي يصعب تحقيقه في هذا المبحث المحدود . . إلا أنه من المهم تذكير ذوي القيادة والريادة في الدول الإسلامية بأهمية الشورى ، وأنها لم تكن أصلاً للتباهي والاستعراض بوجود مؤسسات شورية ، وإنما للمشاركة في صنع القرارات المصيرية الخاصة بالأمة . . فإذا كان الشخص يلجأ إلى رأي الخبرة عندما يداهمه شخصياً أمر مفاجئ يصعب أن يبت بمفرده أو يخشى ضرراً متوقعاً منه ، فما بال أمر يهم خلقاً كثيراً حاضراً ومستقبلاً فما أعظم أب السبطين الحسن والحسين وما أحكمه وهو من بيت النبوة والحكمة أن يشبه القائد الإداري الذي يلجأ إلى مستشاريه أفراداً أو مؤسسةً ليعرض عليهم أمراً ولا يأخذ به المريض الذي يعرض نفسه على الطبيب فيصف له الدواء ولا

يتناوله ، فلا يزداد إلا مرضاً وبؤساً . . وإنه ما لم يكن أساسه وحيّاً
أو كرامةً ، فإن رأي شخصين أفضل من رأي شخص واحد ، ورأي
أشخاص أفضل من رأي شخصين ، وهكذا دواليك . فما بال مجلس
مختص بالشورى في أمور شتى ، ألا يغلب رأيه رأي الحاكم الفرد؟!
بلى يغلبه ويفضله حتى وإن كان مُلْهُمَا .

(١٠) ويذكر العلامة الحضرمي في هذا الموضوع أسباباً أربعة تدعو
القائد إلى طلب المشورة . . وهي :

١. تقصير المستشار عن معرفة التدبير .

٢. خوفه من الغلط في التقدير ، وإن لم يكن من أهل
التقصير .

٣. إن الفِطْنَ النَّحْرِيرَ ربما ستر عليه الحب والبغض وجُوه
الرأي والروية ، فإنهما يعدلان بالفكرة عن الإصابة ،
فيحتاج إلى مشورة من رأيه صافٍ من كدر الهوى ،
مبصرٌ لوجوه الآراء . أي كأن الحضرمي يشير هنا إلى
أن العاطفة قد تلعب دوراً بحب أو بغض في تكوين القرار
. . وأنه من أجل التجرد من العاطفة في القرارات المهمة
والحرص على الموضوعية والمنفعة العامة ، لابد من أن
يلجأ القائد إلى مجلس الشورى .

٤. إن المستشار ربما كان في الفعل شريكاً أو عليه معيناً . .
أي إن القائد ليس يأنس رأي المستشار فحسب ، بل يشركه
في القرار وربما يكون له دور فعال أيضاً في تنفيذه
بصورة أفضل .

(١١) ويسترسل في الاستشارة فيذكر صفات للمستشار . . منها :

١. أن يكون المستشار عاقلاً فطناً .
 ٢. أن يكون محباً للسلطان مخلصاً في مشورته ونصحه .
 ٣. أن يكون كاتماً لأسرار السلطان فلا يطلع أقرب الناس إليه
على شيء من أمره .
 ٤. أن يكون على قدر عال من الثقة بدينه وأمانته ومروءته
واجتهاده .
 ٥. أن يكون نقيّاً من الحسد والغش والبغض لأن هذه الصفات
السيئة ملوثة للنصح النافع ومؤدية إلى النصح الضار .
- ومن أجل أن يكسب السلطان مستشاريه يجب عليه ألا يطلب
منهم رأياً يؤدي إلى الإضرار بهم وبمصالحهم ، لأن المستشار مهما
كانت درجة إخلاصه لن يؤثره على نفسه ولن يفضلّه على مصلحته
إلا نادراً وموقتاً مما يؤثر على طبيعة نصحه وسلامة مشورته .
- (١٢) ويقول العلامة الحضرمي أن السلاطين ثلاثة أنواع :

الأول: سلطان عدل وأمانة ، وله فضائل أربع : الأجر والثناء ،
والنصر ، والبقاء .

الثاني : سلطان جور وسياسة ، وهو يحتاج إلى فنون من التدبير
يستعطف بها القلوب ، وتزين بها الأبصار . ويجب أن تكون
سياسته على قوانين مألوفة وثابتة ، لأن الظلم المألوف تصبر
عليه النفوس أكثر من صبرها على الظلم المتغير .

الثالث : سلطان تخطيط وإضاعة ، فهو لذة ساعة ودمار دهر وفساد
الدين والعرض وخسارة الدنيا والآخرة واستعجال الفقر
والذلة.

(١٣) ويتحدث العلامة الحضرمي إلى السلطان عن بطانته وحاشيته
ويقول عنهم أنهم ثلاثة : صاحب كالداء ، وصاحب كالدواء ،
وصاحب كالداء . . فالذي هو كالداء يجب إبعاده والتحرز منه قبل
استفحال أمره وزيادة خطره . . وأما من كان كالدواء والدواء فإنه
يجب استعمال كل واحد منهما في موضعه . . فمن استعمل الدواء
مكان الغذاء أضر ذلك بجسمه .

هذا ، ويكتفى بهذا القدر من المعلومات عن هذا الكتاب المفيد
لهذا المفكر الكبير .

ثالثاً : أبو الفرج عبد الرحمن بن الجوزي

(المتوفى في ٥٩٧هـ)

Ibnul- Jowzi

(١) هو حجة الإسلام العلامة الإمام أبو الفرج عبد الرحمن بن علي بن محمد بن عبيد الله بن عبد الله بن حمادي القرشي التميمي البكري الصديقي المعروف بابن الجوزي الفقيه الحنبلي البغدادي^(١) .

ولد ببغداد في سنة ٥١١هـ تقريباً وتوفي سنة ٥٩٧هـ . نشأ يتيماً وحفظ القرآن وهو طفل واهتم بالعلم ومجالسة العلماء .

(٢) مؤلفاته كثيرة جداً ذكرت إجمالاً في دراسة علمية للحصول على درجة الماجستير أعدتها الأستاذة ناجية عبد الله إبراهيم بكلية القانون والسياسة بجامعة بغداد . . وهي كالتالي^(٢) : -

- في القرآن الكريم وعلومه ٢٧ كتاباً

- في الحديث ورجاله وعلومه ٤٢ كتاباً

- في أصول الفقه والعقائد ٥٤ كتاباً

- في الوعظ والأخلاق ١٤٣ كتاباً

^(١) ابن الأثير ، الكامل في التاريخ ، ج ١٢ ، ص ١٧١ .

^(٢) كتاب المصباح المضيء في خلافة المستضيئ ، ج ١ ، ص ٢٩ .

١٠ كتب

- في الطب

١٦ كتاباً

- في الشعر واللغة

٩٢ كتاباً

- في التاريخ والسير

٣٨٤ كتاباً

المجموع

(٣) ومن أهم هذه الكتب كتاب " المصباح المضيء في خلافة المستضيئ " الذي قدمه ابن الجوزي إلى الخليفة العباسي كدليل للإدارة والحكم بما فيه من نصائح وإشارات ومعلومات عن السلطان والسلطنة وأعوان السلطان والرعية والخدمات الاجتماعية والسياسية والإدارية والاقتصادية ونحوها . كما تسمى مثل هذه الكتب بالمواعظ السياسية لشاغلي المناصب السلطانية حيث "عالج ابن الجوزي في وعظه في هذا الكتاب أموراً اجتماعية واقتصادية وعلمية وثقافية وقضائية وإدارية وأخلاقية " .^(١)

(٤) ومن أهم الأمور التي تناولها ابن الجوزي في كتابه هذا وذات العلاقة بالإدارة والحكم الآتي :^(٢)

١- مركز السلطة في الدولة الإسلامية . . أي الخلافة ومنزلتها في المجتمع المسلم . . وقد جعل الخليفة

^(١) كتاب المصباح المضيء ، (مرجع سابق) ص ١١ .

^(٢) كتاب المصباح المضيء ، (مرجع سابق) ، ص ص ٦٣-٢٨٠ (بتصرف وإعادة صياغة) .

والخلافة سبباً في اطمئنان الناس واستقرارهم وقدرتهم على القيام بواجباتهم الدينية والدنيوية .

٢- أنه أكد على أن يحكم بين الناس وفق الشرع الحنيف باعتباره راعياً لرعيته ، فعليه أن يرعى شؤونها ومصالحها لأنها وديعة عنده وسوف يسأله الله عز وجل عنها يوم القيامة . وإن من أعظم الواجبات على السلطان هو اهتمامه برعاياه وتفقد أحوالهم والنظر في مصالحهم وإقامة حدود الله فيهم دون زيادة ولا نقصان من أجل تحقيق العدل الذي هو أساس الملك .

٣- دعا ابن الجوزي الخليفة إلى عدم الاحتجاب عن الناس وتسهيل وصول المظلوم إليه للشكوى وطلب النصفة عند الحاجة . فعزلة الخليفة عن الرعية ووضع العراقيل الإدارية (البيروقراطية) في طريق وصولهم إليه تُطمئن الظالم وتشجعه على الاستمرار في ظلمه لأنه آمنَ عدم فضحه عند السلطان . .

٤- أشار إلى ضرورة توافر صفة الكفاءة الإدارية للسلطان بحيث يتمكن من سياسة شؤون الرعية بكل دراية وعناية فضلاً عن الصفات الأخرى كالعدالة والمساواة واللين والرفق والتواضع والكرم والحلم والحزم .

٥- أوضح أهمية السلطة القضائية وكيفية البت في الحكم وموقف الخليفة من القضاة وموقف القضاة من الخليفة ودور هذه السلطة في الشؤون السياسية والإدارية ، وهي إحدى السلطات الرئيسية للدولة إذ يجب أن تحظى بالاستقلال التام وعدم تدخل الخليفة أو أحد من أعوانه في شؤون القضاء . . حتى أن بعض القضاة حكم على الخليفة نفسه أن يدفع مبلغاً معيناً عن وقْفٍ كان بيده . . وهذا مما تفرّد به القضاة في الإسلام .

٦- أكد ابن الجوزي على ضرورة حسن اختيار العمال والولاة لإدارة البلاد بحيث يجب أن تتوافر فيهم الأمانة والقدرة على الالتزام بما يتطلبه العمل من واجبات ، وأن يكونوا ثقة صالحين لأنهم يمثلون الخليفة في إدارتهم لأعمالهم .

٧- أورد ابن الجوزي مصطلحات عديدة لوظائف إدارية ذات أهمية كبيرة تدل على طبيعة التنظيمات الإدارية السائدة وعلى تحديد المسؤوليات المناطة بالأشخاص . . مثل : صاحب الشرطة ، صاحب المظالم والكاتب والشاهد ، والخادم والحاجب ، والوكيل ، والمؤدب ، وخازن المسلمين ، والوزير ، وصاحب البريد، والوصي، ونحو ذلك .

٨- بيّن ابن الجوزي أهمية المرأة ومكانتها العلمية في المجتمع الإسلامي ومدى إمكانية مشاركتها الإدارية والسياسية بصورة تعكس حرية المرأة في الإسلام وتزيد من دورها فيه وإنتاجيتها لخدمة المجتمع .

٩- دعا إلى الاهتمام بالعلم والعلماء لما لذلك من تأثير كبير على الإدارة والسياسة وعلى حياة الناس الدينية والدنيوية . . والمعروف أن العلماء شركاء السلطان في صلاح الأمة وخرابها ، فالسلطان والعلماء ركنان مهمان في إدارة شؤون المجتمع فإن صلحا صلحت الأمور وإن فسدا فسدت الأمور . ولقد كان الخليفة هارون الرشيد يأتي إلى العالم مالك بن أنس والعالم الفضيل بن عياض وكان الأمين والمأمون يمشيان إلى العلماء .

١٠- ومن الناحية الاقتصادية تناول ابن الجوزي واردات الدولة وأقسامها وأصناف كل قسم منها والوجوه التي تصرف فيه ، وأكد على الاهتمام بمصالح المسلمين سواء كانت عسكرية كإقامة الكفاية للجند الذين بهم تقوى شوكة الإسلام، أم ثقافية كشؤون التعليم ، أم عمرانية كبناء القناطر والسدود وعمارة المساجد وغيرها ، أم اجتماعية كإغناء الفقراء العاجزين عن الكسب .

١١- ومن الناحية الاجتماعية فقد أكد على ضرورة ترسيخ قواعد العدالة والمساواة بين أفراد الرعية وإشاعة مكارم الأخلاق ومحاربة الفساد والردائل بكل صورها وأسبابها. وأن يكون السلطان وأعوانه على جانب كبير من الزهد والورع والبساطة في العيش ، ليكونوا قدوة صالحة لغيرهم من الرعية .

١٢- إن ابن الجوزي قسم الرعية إلى قسمين : رعية خاصة ورعية عامة ، أما الرعية الخاصة فيقصد بها أعوانه من موظفي الدولة في كل الأجهزة الحكومية إذ يجب أن يتفقدهم جميعاً بشكل متواصل فإنه قد يخون الأمين ويغش الناصح ويجب ألا يولي مَنْ غيرُهُ أَصْلَحُ منه . . ولا أن يطلق سلطانهم بدون قَيْدٍ أو رقابةٍ ومحاسبةٍ حتى لا يشيع ظلمهم بين الناس واستغلالهم لهم . وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول " أيما عامل ظلم أحداً فبلغتني مظلّمته فلم أُغَيِّرْها ، فأنا ظلمته " .^(١)

وأما الرعية العامة فيقصد بهم الناس التابعون للدولة مواطنين ومقيمين إذ ينبغي على الخليفة أن يجمع في معاملتهم بين الرفق والتخويف على أن يكون الرفق والحلم أكثر . كما ينبغي عليه أن يحرص على تحقيق الخير لهم فإن لم يفعل فقد غشّهم .

(١) طبقات ابن سعد ، ج ١ ، ق ١ ، ص ٢٢٠ .

هذا ويكتفى بهذا القدر من الملامح الإدارية والسياسية التي وردت في كتاب " المصباح المضيء " للعلامة الإمام أبي الفرج بن الجوزي .

والله تبارك أعلم وأعز وأجل . . وصل اللهم على سيد الأولين والآخرين النبي محمد وعلى آله وصحبه أجمعين . . والحمد لله رب العالمين . .

(كتبه الفقير إلى الله عز وجل والراجي لمغفرته ورضوانه)

أحمد بن داود المزجاني الأشعري . . وهو :-

أحمد بن داود بن عبد الله بن عبد الباقي بن محمد بن الزين
بن الصديق بن عبد الباقي بن محمد بن الزين بن إسماعيل بن محمد
إسماعيل بن محمد البحر بن أبي القاسم بن محمد بن عبد الله بن
يوسف بن عمر بن نمر بن عبد الله بن عمر بن عبد الجبار بن
يوسف بن علي بن عمر بن يحيى بن محمد بن محمد بن أحمد بن
عبد الله بن عبد الرحمن بن عمر بن نمر بن حماد بن عامر بن عدي
بن وائل بن ناجية بن جماهر بن الأشعر نبت بن أد بن زيد بن
يشجب بن عريب بن زيد بن كهلان بن سبأ بن يشجب بن يعرب بن
قحطان .

مراجع الفصل السادس عشر

16th . Chapter Resources

- ١- ابن الأثير الجزري ؛ أبو الحسن علي بن محمد ، الكامل في التاريخ ، ج ١٢ ، بيروت: دار إحياء التراث الإسلامي ، ١٣٨٥هـ / ١٩٦٥م .
- ٢- ابن جعفر ؛ قدامة ، الخراج وصناعة الكتابة ، تحقيق : محمد حسين الزبيدي ، العراق : دار الرشيد للنشر ، ١٩٨١م .
- ٣- ابن الجوزي ؛ أبو الفرج عبد الرحمن بن علي ، المصباح المضيء في خلافة المستضيئ ، تحقيق : ناجية عبد الله إبراهيم ، بغداد : وزارة الأوقاف ، ١٣٩٦هـ / ١٩٧٦م .
- ٤- ابن حنبل ؛ أحمد ، المسند ، ج ٣ ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، (د . س .) .
- ٥- ابن سعد ؛ الطبقات الكبرى ، تقديم : إحسان عباس ، ج ١ ، بيروت : دار صادر ، (د . س .) .
- ٦- أحمد ؛ حسب الرسول حسين ، الإدارة العامة في الإسلام ، ط ١ ، جدة : دار النوابع للنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٦م .
- ٧- الأسمرى ؛ فراج بن ظافر ، الحوافز في الفكر الإداري الإسلامي وبعض النظريات الحديثة : دراسة مقارنة ، إشواف : أحمد بن داود المزجاجي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ،

جدة : كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز ،
١٤١٨هـ .

٨- الحضرمي ، أبو بكر محمد بن الحسن المرادي ، كتاب السياسة أو الإشارة في تدبير الإمارة ، تحقيق : سامي النشار ، ط ١ ، الدار البيضاء : دار الثقافة ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م .

٩- السلطان ؛ فهد صالح ، النموذج الإسلامي في الإدارة : منظور شمولي للإدارة العامة ، ط ٢ ، الرياض : الناشر هو المؤلف نفسه ، ١٤١٨هـ / ١٩٩٧م .

١٠- الضحيان ؛ عبد الرحمن بن إبراهيم ، الإدارة في الإسلام : الفكر والتطبيق ، ط ٢ ، الرياض : دار عالم الكتب ، ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م .

١١- عبد الهادي ؛ حمدي أمين ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن: الأصول العامة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

١٢- العلي ؛ محمد مهنا ، الإدارة في الإسلام ، ط ١ ، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .

مراجع الكتاب

The Book's References

أولاً : المراجع العربية

- ١- ابن أبي طالب ؛ علي ، نهج البلاغة ، ط ٢ ، شرح الشيخ محمد عبده ، بيروت : دار الأندلس ، ١٣٨٢هـ / ١٩٦٣ م .
- ٢- ابن الأثير الجزري ؛ أبو الحسن علي بن محمد ، أسد الغابة في معرفة الصحابة ، بيروت : دار الفكر ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٨ م .
- ٣- _____ ، الكامل في التاريخ ، بيروت : دار إحياء التراث الإسلامي ، ١٣٨٥هـ / ١٩٦٥ م .
- ٤- _____ ، الكامل في التاريخ ، ط ٦ ، بيروت : دار صادر ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥ م .
- ٥- _____ ، الكامل في التاريخ ، بيروت : دار طيلور ، ١٣٩٩هـ / ١٩٧٩ م .
- ٦- ابن الأثير الجزري ؛ أبو السعادات المبارك بن محمد ، جلمع الأصول في أحاديث الرسول ، تحقيق : عبد القادر الأرناؤوط ، القاهرة : مكتبة الحلواني ، ١٣٨٩هـ / ١٩٦٩ م .
- ٧- ابن أنس ؛ مالك ، المدونة الكبرى ، ج ١ ، بيروت : دار صادر ، (د . س .) .

٨- _____ ، موطأ الإمام مالك ، إعداد : أحمد راتب
عرموش ، ط ١٠ ، بيروت : دار النفائس ، ١٤٠٧هـ /
١٩٨٧م .

٩- _____ ، الموطأ ، تحقيق : بشار عواد معروف
ومحمود محمد خليل ، ط ١ ، بيروت : مؤسسة الرسالة ،
١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

١٠- _____ . موطأ مالك ، تخريج محمد فؤاد عبد
الباقي ، القاهرة : دار إحياء الكتب العربية ، (د . س .) .
١١- ابن تيمية ؛ أحمد ، الحسبة في الإسلام ، ط ٢ ، القاهرة :
المطبعة السلفية ، ١٤٠٠هـ .

١٢- _____ ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي
والرعية ، ط ١ ، بيروت : دار الآفاق الجديدة ، ١٤٠٣هـ /
١٩٨٣م .

١٣- ابن جعفر ؛ قدامة ، الخراج وصناعة الكتابة ، تحقيق : محمد
حسين الزبيدي ، العراق : دار الرشيد للنشر ، ١٩٨١م .

١٤- ابن الجوزي ؛ أبو الفرج ، تاريخ عمر بن الخطاب ، بيروت :
دار الرائد العربي ، (د . س .) .

١٥- _____ ، سيرة أمير المؤمنين عمر بن عبد العزيز ،
(د . م .) : دار الفكر ، (د . س .) .

١٦- _____ ، المصباح المضيء في خلافة المستضيئ ،
تحقيق : ناجية عبد الله إبراهيم ، بغداد : وزارة الأفاق ،
١٣٩٦هـ / ١٩٧٦م .

١٧- _____ ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ،
تحقيق : السيد الجميلي ، ط ٢ ، بيروت : دار الكتاب العربي
، ١٤١٤هـ / ١٩٩٤م .

١٨- _____ ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ،
تحقيق : زينب إبراهيم الأرناؤوط ، بيروت : دار الكتب
العلمية ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

١٩- _____ ، مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب ،
دمشق : دار إحياء علوم الدين ، (د . س .) .

٢٠- _____ ، المنتظم في تاريخ الملوك والأمم ، تحقيق :
محمد ومصطفى عبد القادر عطا ، ط ١ ، بيروت : دار الكتب
العلمية ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

٢١- ابن حجر العسقلاني ؛ أبو الفضل أحمد بن محمد بن علي ،
الإصابة في تمييز الصحابة ، بيروت : مؤسسة الرسالة ،
(د . س .) .

٢٢- _____ ، الإصابة في تمييز الصحابة ، القاهرة :
مطبعة السعادة ، ١٣٢٨هـ .

- ٢٣- _____ ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، ط٢ ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤٠٨ هـ .
- ٢٤- _____ ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، إعداد : محمد فؤاد عبد الباقي ، بيروت : دار المعرفة للطباعة والنشر ، (د . س .) .
- ٢٥- _____ ، فتح الباري شرح صحيح البخاري ، الرياض : نشر وتوزيع الرئاسة العامة لإدارة البحوث والإفتاء والدعوة والإرشاد ، (د . س .) .
- ٢٦- ابن حزم الأندلسي ، أبو محمد علي بن أحمد بن سعيد ، جمهرة أنساب العرب ، ط١ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٤٠٣ هـ / ١٩٨٣ م .
- ٢٧- _____ ، المحلى ، تحقيق : أحمد محمد شاكر ، (د . م .) : دار الفكر ، (د . س .) .
- ٢٨- ابن حنبل ؛ أحمد ، الفتح الرباني في ترتيب مسند ابن حنبل الشيباني ، إعداد وترتيب : أحمد عبد الرحمن البنا ، القاهرة : دار شهاب ، (د . س .) .
- ٢٩- _____ ، المسند ، ط٢ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٩٨ هـ / ١٩٧٨ م .

٣٠- _____ ، المسند ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، (د . س .) .

٣١- _____ ، المسند ، بيروت : المكتب الإسلامي للطباعة والنشر ، ١٩٧٨ م .

٣٢- _____ ، المسند ، تحقيق : سيد أبي المعاطي النوري وآخرين ، ط ١ ، بيروت : عالم الكتب ، ١٤١٩ هـ / ١٩٩٨ م .

٣٣- _____ ، المسند ، عمان : مكتبة الأقصى ، ١٣٩٧ هـ / ١٩٧٧ م .

٣٤- ابن خلدون ؛ عبد الرحمن ، المقدمة ، ط ٤ ، بيروت : دار القلم ، ١٩٨١ م .

٣٥- ابن رشد ؛ محمد بن أحمد بن محمد بن أحمد ، بداية المجتهد ونهاية المقتصد ، تحقيق : محمد سالم الحسين وشعبان محمد إسماعيل ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، (د . س .) .

٣٦- ابن سعد ؛ أبو عبيد الله محمد بن سعد ، الطبقات الكبرى ، تقديم : إحسان عباس ، بيروت : دار صادر ، (د . س .) .

٣٧- _____ ، الطبقات الكبرى ، بيروت : دار صادر ، ١٣٧٧ هـ / ١٩٥٧ م .

٣٨- ابن سلام ؛ أبو عبيد القاسم ، كتاب الأموال ، تحقيق : خليل محمد هراس ، ط ١ ، القاهرة : مكتبة الكليات الأزهرية ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٨م .

٣٩- ابن سورة ؛ أبو عيسى محمد بن عيسى ، الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م .

٤٠- _____ ، الجامع الصحيح وهو سنن الترمذي ، إعداد : سمير هشام البخاري ، بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م .

٤١- ابن عبد البر ؛ أبو عمر يوسف بن عبد الله بن محمد ، الاستيعاب في معرفة الأصحاب ، تحقيق : محمد علي محمد البجاوي ، ط ١ ، بيروت : دار الجيل ، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م .

٤٢- ابن عبد ربه ؛ أبو عمر أحمد بن محمد ، العقد الفريد ، القاهرة : المطبعة التجارية بمصر ، ١٩٥٣م .

٤٣- _____ ، العقد الفريد ، شرح وضبط : أحمد أمين وآخرين ، ط ٢ ، القاهرة : لجنة التأليف والترجمة ، (د . س .) .

٤٤- ابن عساكر ؛ أبو القاسم ، علي بن الحسين ، تهذيب تاريخ دمشق الكبير ، دمشق : مطبعة روضة الشام ، ١٣٢٩هـ .

٤٥- _____ . تهذيب تاريخ دمشق الكبير ، هذبه

ورثه : عبد القادر بدران ، ط ٢ ، بيروت : دار المسيرة ،
١٣٩٩هـ / ١٩٧٩م .

٤٦- ابن فرحون ، برهان الدين إبراهيم بن علي بن أبي القاسم ،
تبصرة الحكام في أصول الأقفية ومناهج الأحكام ، راجعه :
طه عبد الرؤوف سعد ، ط ١ ، القاهرة : مكتبة الكليات
الأزهرية ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦م .

٤٧- ابن قدامة ؛ أحمد بن عبد الرحمن ، مختصر منهاج
القاصدين، تعليق : شعيب الأرناؤوط ، دمشق : مكتبة دار
البيان ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨م .

٤٨- ابن قدامة ؛ أبو محمد عبد الله بن أحمد بن محمد ، روضة
الناظر وجنة المناظر ، تحقيق : عبد الكريم علي النملة ،
الرياض : مكتبة الرشد ، ١٤١٣هـ / ١٩٩٣م .

٤٩- _____ ، المغني ، تحقيق : عبد الله بن عبد
المحسن التركي وعبد الفتاح محمد الحلو ، ط ٤ ، الرياض :
جار عالم الكتب ، ١٤١٩هـ ، ١٩٩٩م .

٥٠- ابن قتيبة ؛ أبو محمد عبد الله ، الإمامة والسياسة ، تحقيق :
طه محمد الزيني ، القاهرة : مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر
والتوزيع ، (د . س .) .

٥١- ابن القيم الجوزية ؛ أبو عبيد الله ، زاد الميعاد في هدي خير العباد ، بيروت : دار الكتاب العربي ، (د . س .) .

٥٢- ابن كثير ؛ الحافظ أبو الفداء إسماعيل ، البدایة والنهاية ، ط١ ، بيروت : دار المعارف ، ١٩٦٦ م .

٥٣- _____ ، تفسير ابن كثير ، ط٣ ، بيروت : دار المعرفة ، ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩ م .

٥٤- _____ ، السيرة النبوية ، تحقيق : مصطفى عبد الواحد ، القاهرة : دار إحياء الكتب العربية ، ١٣٨٤ هـ / ١٩٦٤ م .

٥٥- ابن ماجه ؛ أبو عبيد الله محمد بن يزيد ، سنن ابن ماجه ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي : القاهرة : مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه ، ١٩٧٢ م .

٥٦- _____ ، صحيح سنن ابن ماجه ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط١ ، الرياض: مكتبة العربي لدول الخليج ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٦ م .

٥٧- ابن هشام ؛ أبو محمد عبد الملك ، السيرة النبوية ، تحقيق : مصطفى السقا وآخرين ، بيروت: دار المعرفة، (د . س .) .

٥٨- ابن همام الصنعاني ؛ الحافظ أبو بكر عبد الرزاق ، المصنف ، تحقيق : حبيب الرحمن الأعظمي ، ط ١ ، بيروت : المكتب الإسلامي ، ١٣٩١هـ / ١٩٧٢م .

٥٩- _____ ، المصنف ، تحقيق : حبيب الرحمن الأعظمي ، ط ٢ ، بيروت : المكتب الإسلامي ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

٦٠- أبو سن ؛ أحمد ، الإدارة في الإسلام ، ط ٣ ، الخرطوم : الدار السودانية للكتب ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

٦١- أبو غدة ؛ عبد الفتاح ، العلماء الذين أثروا العلم على الزواج ، ط ١ ، بيروت : مكتبة المطبوعات الإسلامية ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

٦٢- أبو فارس ؛ محمد ، النظام السياسي في الإسلام ، ط ٢ ، عمان : دار الفرقان ، ١٤٠٧هـ .

٦٣- _____ ، النظام السياسي في الإسلام ، عمان : مكتبة الرسالة الحديثة ، ١٤٠٨هـ .

٦٤- أبو يوسف ؛ يعقوب إبراهيم بن حبيب (القاضي) ، كتاب الخراج ، بيروت : دار المعرفة للطباعة والنشر ، (د . س .) .

٦٥- الأحدب ؛ خلدون ، سوانح وتأملات في قيمة الزمن ، ط ٣ ، جدة : مكتبة دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ١٤١٠هـ .

٦٦- أحمد ؛ حسب الرسول حسين ، الإدارة العامة في الإسلام :
الأصول والتطبيق ، ط ١ ، جدة : دار النوابع للنشر والتوزيع ،
١٤١٦هـ / ١٩٩٦م .

٦٧- إسماعيل ؛ شعبان محمد ، مصادر التشريع الإسلامي وموقف
العلماء منها ، الرياض : دار المريخ ، ١٤٠٥هـ / ١٩٨٥م .

٦٨- إسماعيل ؛ محمد محمد ، الفكر الإسلامي ، القاهرة : دار
الوفاء للنشر والتوزيع ، (د . س .) .

٦٩- الأسمرى ؛ فرج بن طافر ، الحوافز في الفكر الإداري
الإسلامي وبعض النظريات الحديثة : دراسة مقارنة ،
إشراف: أحمد بن داود المزجاجي ، رسالة ماجستير (غير
منشورة) ، جدة : كلية الاقتصاد والإدارة في جامعة الملك
عبد العزيز ، ١٤١٨هـ .

٧٠- الأغبش ؛ محمد الرضا عبد الرحمن ، مبادئ وأهداف
التخطيط الإداري في النظام الإسلامي والنظم المعاصرة ،
ط ١ ، القاهرة : مطبعة دار إحياء الكتب العربية ، ١٤٠٩هـ /
١٩٨٨م .

٧١- أنيس ؛ إبراهيم وآخرون ، المعجم الوسيط ، ط ٢ ، القاهرة :
مجمع اللغة العربية ، ١٣٩٢هـ / ١٩٧٢م .

٧٢- أوشي ؛ وليام ، النموذج الياباني في الإدارة : نظرية Z ،
ترجمة : حسن محمد ياسين ، الرياض : معهد الإدارة العامة ،
١٤٠٥هـ .

٧٣- البخاري ؛ أبو عبد الله محمد بن إسماعيل ، صحيح البخاري ،
القاهرة : دار الحديث ، (د . س .) .

٧٤- _____ ، صحيح البخاري ، ط ١ ، بيروت :
المكتبة العصرية ، ١٤١٧هـ / ١٩٩٧م .

٧٥- _____ ، صحيح البخاري ، ط ٢ ، بيروت :
المكتبة العصرية ، ١٤١٨هـ / ١٩٩٨م .

٧٦- بخيت ، علي خضر ، التحويل الداخلي للتنمية الاقتصادية في
الإسلام ، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٥
هـ / ١٩٨٥م .

٧٧- بدر ، حامد أحمد ، اتجاه إسلامي لدوافع وحوافز العاملين ،
(الإدارة : مجلة علمية محكمة تصدر في القاهرة) ع ١ ،
يوليو ١٩٨٧م .

٧٨- بديوي ؛ عبد العزيز خليل ، القضاء في الإسلام وحماية
الحقوق ، ط ١ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٠م .

٧٩- البرعي ، محمد عبد الله ، مبادئ الإدارة والقيادة في الإسلام : دراسة مقارنة ، ط ١ ، الدمام : نادي المنطقة الشرقية الأدبي ، ١٤١٤ هـ / ١٩٩٤ م .

٨٠- البرهان فوري ، علاء الدين علي المتقي بن حسام الدين ، كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال ، حلب : مكتبة التراث الإسلامي ، (د . س .) .

٨١- _____ ، كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال ، حلب : مكتبة التراث الإسلامي ، ١٣٩٠ هـ / ١٩٧٠ م .

٨٢- البروسوي ، إسماعيل حقي ، تنوير الأذهان من تفسير روح البيان ، تحقيق : محمد علي الصابوني ط ٢ ، دمشق : دار القلم ، ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٩ م .

٨٣- البغوي ؛ أبو محمد الحسين بن مسعود ، تفسير البغوي ، تحقيق : خالد العك ومروان سوار ، ط ٢ ، بيروت : دار المعرفة ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م .

٨٤- البقري ؛ أحمد ماهر ، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ١٤١١ هـ / ١٩٩١ م .

٨٥- البلاذري ؛ أبو الحسن أحمد بن يحيى بن جابر ، فتوح البلدان، مصر : المكتبة التجارية الكبرى ، ١٩٥٩ م .

٨٦- البنا ؛ جمال والعناني ؛ حسن صالح ، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العصر الحديث ، القاهرة : المعهد الدولي للبنوك الإسلامية ، ١٤٠٤ هـ / ١٩٨٣ م .

٨٧- البنا ، فرناس عبد الباسط ، التخطيط : دراسة في مجال الإدارة الإسلامية وعلم الإدارة ، ط ١ ، القاهرة : الناشر (المؤلف نفسه) ، ١٤٠٥ هـ / ١٩٨٥ م .

٨٨- البوطي ؛ محمد سعيد ، فقه السيرة النبوية ، ط ١١ ، بيروت : دار الفكر المعاصر ، ١٤١٢ هـ / ١٩٩١ م .

٨٩- البيهقي ؛ محمد بن سالم ، إصلاح المجتمع ، ط ٤ ، القاهرة : دار مصر للطباعة ، ١٣٨٥ هـ / ١٩٦٥ م .

٩٠- البيهقي ؛ أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي ، السنن الكبرى ، بيروت : دار المعرفة ، (د . س .) .

٩١- _____ ، معرفة السنن والآثار ، تدقيق وتخريج : عبد المعطي أمين قلعجي ، ط ١ ، القاهرة : دار الوفاء ، ١٤١١ هـ / ١٩٩١ م .

- ٩٢- التبريزي ؛ ولي الدين محمد بن عبد الله ، مشكاة المصابيح ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط ١ ، دمشق : منشورات المكتب الإسلامي ، ١٣٨١هـ / ١٩٦١م .
- ٩٣- التركي ؛ عبد الله بن عبد المحسن ، أسباب اختلاف الفقهاء ، ط ١ ، القاهرة : مطبعة السعادة ، ١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .
- ٩٤- الترمذي ؛ أبو عيسى ، الجامع الصحيح : سنن الترمذي ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، ، ط ١ ، القاهرة : دار الحديث ، ١٣٨٨هـ / ١٩٦٩م .
- ٩٥- توفيق ؛ حسن أحمد ، الإدارة العامة ، القاهرة : الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .
- ٩٦- جريدة المدينة المنورة ؛ نفحات إسلامية (العمود الأول) العدد ١١٣٠٨ ، جدة : مؤسسة المدينة للصحافة والنشر ، ٥ شوال ١٤١٤هـ / ١٧ مارس ١٩٩٤م .
- ٩٧- جماز ؛ علي محمد ، مسند الشاميين (مسند الإمام ابن حنبل) ، ط ١ ، قطر : الشؤون الدينية ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٢م .
- ٩٨- جمال الدين ؛ عبد الله محمد ، نظام الدولة في الإسلام ، القاهرة : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م .
- ٩٩- الجهشياري ؛ أبو عبد الله محمد عيدروس ، كتاب الوزراء والكتّاب ، تحقيق : مصطفى السقا وإبراهيم الأبياري والحفيظ

شلبي ، ط ٢ ، القاهرة : مطبعة : مصطفى البابي وشركاه ،
١٤٠١هـ / ١٩٨٠م .

١٠٠- الجوهري ؛ إسماعيل بن حماد ، الصاحح : تاج اللغة العربية ،
تحقيق : أحمد عبد الغفور العطار ، ط ٢ ، القاهرة : د. ن ،
١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .

١٠١- الحبيبي ؛ علي ، الإدارة العامة ، ط ١ ، القاهرة : مكتبة عين
شمس ، ١٩٨٠م .

١٠٢- حسن ؛ حسن إبراهيم ، تاريخ الإسلام السياسي والديني
والثقافي والاجتماعي ، ط ٧ ، القاهرة : مطبعة السنة
المحمدية ، ١٩٦٤م .

١٠٣- حسن ؛ حسن وعلى إبراهيم ، النظم الإسلامية ، ط ٤ ،
القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠م .

١٠٤- الحضرمي ؛ أبو بكر محمد الحسن المرادي ، كتاب السياسة
أو الإشارة في تدبير الإمارة ، تحقيق : سامي النشار ، ط ١ ،
الدار البيضاء : دار الثقافة ، ١٤٠١هـ / ١٩٨١م .

١٠٥- الحكيم ؛ سعيد عبد المنعم ، الرقابة على أعمال الإدارة ، ط ١ ،
بيروت : دار الفكر العربي ، ١٩٧٦م .

١٠٦- حلمي ؛ محمود ، نظام الحكم الإسلامي مقارنة بالنظم المعاصرة ، ط ٦ ، القاهرة : دار الفكر ، ١٤٠١هـ — / ١٩٨١م .

١٠٧- حوى ؛ سعيد ، الرسول صلى الله عليه وسلم (وعلى آله وصحبه) ، ط ٣ ، الكويت : دار القلم ، ١٣٩٤هـ — / ١٩٧٤م .

١٠٨- الخازن ؛ علاء الدين علي بن محمد ، تفسير الخازن ، القاهرة : دار الكتب العربية الكبرى ، (د . س .) .

١٠٩- الخالدي ؛ محمد عبد المجيد ، قواعد نظام الحكم في الإسلام ، ط ١ ، الكويت : دار البحوث العلمية ، ١٤٠٠هـ — / ١٩٨٠م .

١١٠- _____ ، البيعة في الفكر السياسي الإسلامي ، عمان : مكتبة الرسالة الحديثة ، ١٤٠٥هـ — / ١٩٨٥م .

١١١- الخضيرى ؛ محمد أحمد ، الفكر الإداري في الإسلام [ندوة الإدارة في الإسلام ، المنعقد في المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - رقم ٣١] جدة : البنك الإسلامي للتنمية ، ١٤١٦هـ — / ١٩٩٥م .

١١٢- الخطيب البغدادي ؛ الحافظ أبو بكر أحمد بن علي ، تاريخ
بغداد - أو مدينة السلام ، بيروت : دار الكتب العلمية ،
(د . س .) .

١١٣- _____ ، تقييد العلم ، ط ٢ ، بيروت :
دار إحياء السنة النبوية ، ١٩٧٤ م .

١١٤- خطاب ؛ محمود شيت ، الفاروق القائد ، ط ٢ ، بيروت : دار
مكتبة الحياة ، (د . س .) .

١١٥- خلوصي ؛ يوسف ، دليل مصطلحات الإدارة العامة ، القاهرة :
دار الفكر العربي ، (د . س .) .

١١٦- خليل ؛ سعد محمد ، تولية رئيس الدولة ، القاهرة : (د . ن .) ،
(د . س .) .

١١٧- خماش ؛ نجدة ، الإدارة في العصر الأموي ، ط ١ ، دمشق :
دار الفكر ، ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م .

١١٨- خميس ؛ محمد عبد المنعم ، الإدارة في صدر الإسلام ،
القاهرة : المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، ١٩٧٤ م .

١١٩- خميس ؛ عبد الله بن ، الشوارد ، الرياض : دار الإمامة
للبحث والترجمة والنشر ، ١٣٩٤ هـ / ١٩٧٤ م .

١٢٠- الدارقطني ؛ علي بن عمر ، سنن الدراقطني ، ترقيم : السيد عبد الله هاشم يماني ، المدينة المنورة : (د . ن) ، (د . س) .

١٢١- الدارمي ؛ أبو محمد عبد الله بن عبد الرحمن ، سنن الدارمي ، بيروت : دار الكتب العلمية ، (د . س .) .

١٢٢- درويش ؛ إبراهيم ، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، ط ٢ ، القاهرة : الهيئة المصرية العالمية للكتاب ، ١٩٧٦ م .

١٢٣- _____ ، علم السياسة في علاقته بالاقتصاد والإدارة ، القاهرة : مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٦ م .

١٢٤- درويش ؛ عبد الكريم وتكلا ؛ ليلي ، الإدارة العامة ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٠ م .

١٢٥- ديرانيه ؛ أكرم سلامة ، الحكم والإدارة في الإسلام : دراسة تحليلية مقارنة ، ط ١ ، جدة : دار الشروق ، ١٣٩٩ هـ / ١٩٧٩ م .

١٢٦- رابطة العالم الإسلامي ، نشرة عن نشاط المجتمع الفقهي الإسلامي التابع للرابطة ، الدور الثامنة ، مكة المكرمة : مطابع الرابطة ، ١٤٠٥ هـ / ١٩٨٥ م .

١٢٧- الرازي ، الإمام محمد ، تفسير الفخر الرازي ، بيروت : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤١٠ هـ / ١٩٩٠ م .

١٢٨- رشيد ، أحمد ، نظرية الإدارة العامة ، ط ٥ ، القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨١ م .

١٢٩- الرفاعي ، محمد نسيب ، تفسير العلي القدير لاختصار تفسير بن كثير ، الرياض : مكتبة المعارف ، ١٤١٠ هـ / ١٩٨٩ م

١٣٠- الرئيس ، محمد ضياء الدين ، الإسلام والخلافة في العصر الحديث : نقد كتاب الإسلام وأصول الحكم لعبد الرزاق ، القاهرة : مكتبة دار التراث ، (د . س) .

١٣١- الزبيدي ، زين الدين أحمد عبد اللطيف ، مختصر صحيح مسلم ، تحقيق : إبراهيم بركة ، ط ٥ ، بيروت : دار النفائس ، ٤١٢ هـ / ١٩٩٢ م .

١٣٢- زيدان ؛ عبد الكريم ، مدخل لدراسة الشريعة الإسلامية ، ط ٨ ، بيروت : مؤسسة الرسالة ، ١٤٠٥ هـ / ١٩٨٥ م .

١٣٣- السامرائي ، حسام الدين ، المؤسسات الإدارية في الدولة العباسية ، ط ٢ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، (د . س) .

١٣٤- السجستاني ، أبو داود سليمان بن الأشعث ، سنن أبي داود ، إعداد وتعليق : عزت عبيد العباس وعادل السيد / ط ٢ ، بيروت : دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٣٩١ هـ / ١٩٧١ م .

١٣٥- _____ ، سنن أبي داود ، ط ١ ، حمص : نشر
وتوزيع محمد علي السيد ، ١٣٨٨ هـ / ١٩٦٩ م .

١٣٦- السخاوي ، أبو الخير محمد عبد الرحمن ، المقاصد الحسنة
في بيان كثير من الأحاديث المشتهرة على الألسنة ، تعليق :
عبد الله محمد الصديق ، بيروت : دار الكتب العلمية ،
١٣٩٩ هـ / ١٩٧٨ م .

١٣٧- السلطان ، فهد صالح ، النموذج الإسلامي في الإدارة :
منظور شمولي للإدارة العامة ، ط ١ ، الرياض : مطابع
الخالد ، ١٩٩٢ م .

١٣٨- _____ ، النموذج الإسلامي في الإدارة : منظور
شمولي للإدارة العامة ، ط ٢ ، الرياض : الناشر هو المؤلف
نفسه ، ١٤١٨ هـ / ١٩٩٧ م .

١٣٩- السلمي ، أبو عبد الله بن عبد السلام (العز بن عبد السلام
الملقب بسلطان العلماء) ، قاعد الأحكام في مصالح الأنعام ،
ط ٢ ، (د . م) : دار الجبل ، ١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م .

١٤٠- السواط ؛ طلق عوض الله ، سندي ؛ طلعت عبد الوهاب ،
الشريف ؛ طلال مسلط ، الإدارة العامة : المفاهيم - الوظائف
- الأنشطة ، ط ١ جدة : دار النوابع للنشر والتوزيع ،
١٤١٦ هـ .

- ١٤١- السيوطي ، جلال الدين أبو الفضل عبد الرحمن بن أبي بكر ،
صحيح الجامع الصغير ، تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ،
بيروت : المكتب الإسلامي ، (د . س .) .
- ١٤٢- الشاطبي ، أبو إسحاق إبراهيم ، الاعتصام ، بيروت : دار
المعرفة للطباعة والنشر ، (د . س .) .
- ١٤٣- الشاطبي ، أبو إسحاق إبراهيم ، الموافقات في أصول
الأحكام ، القاهرة : مكتبة محمد علي صبيح ، (د . س .) .
- ١٤٤- الشاوي ، هشام ، مقدمة في علم السياسة ، بغداد : جامعة
بغداد ، (د . س .) .
- ١٤٥- الشباني ، محمد عبد الله ، نظام الحكم والإدارة في الدولة
الإسلامية : القاهرة : عالم الكتب ، ١٣٩٩ هـ / ١٩٧٩ م .
- ١٤٦- شمش ، محمد محمد ، العلوم السياسية ، طرابلس : المنشأة
للنشر والتوزيع والإعلان ، ١٩٨٢ م .
- ١٤٧- الشوكاني ، محمد بن علي ، فتح القدير ، بيروت : دار
المعرفة ، (د . س .) .
- ١٤٨- الصابوني ، محمد علي ، مختصر تفسير بن كثير ، ط ٢ ،
دمشق : دار القرآن الكريم ، ١٣٩٦ هـ
- ١٤٩- الصالح ، صبحي ، النظم الإسلامية : نشأتها وتطورها ،
ط ٦ ، بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٨٢ م .

١٥٠- صالح ، محمد أديب ، مصادر التشريع الإسلامي ومناهج

الاستنباط ، دمشق : المطبعة التعاونية ، ١٣٨٧هـ /

١٩٦٨ م .

١٥١- صالح ، محمد أمين ، النظام المالي والاقتصادي في

الإسلام، القاهرة : مكتبة نهضة الشرق ، ٥١٤٠٤ /

١٩٨٤ م .

١٥٢- الصباب ، أحمد . مبادئ الإدارة ، ط ٢ ، جدة : مطابع

سحر ، ١٤٠٢ هـ / ١٩٨٢ م .

١٥٣- الصعيدي ، حازم عبد المتعال ، الإسلام والخلافة في

العصر الحديث ، ط ١ ، القاهرة : مكتبة الآداب ، ١٤٠٤

هـ / ١٩٨٤ م .

١٥٤- الصنعاني : محمد بن إسماعيل ، سبل السلام ، ط ٤ ،

القاهرة : مطبعة مصطفى البابي الحلبي وشركاه ،

(د . س .) .

١٥٥- _____ ، سبل السلام ، تصحيح وتعليق : فؤاد

أحمد زمرلي وإبراهيم محمد الجمل ، ط ٤ ، بيروت : دار

الكتاب العربي ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م .

١٥٦- الضحيان ، عبد الرحمن إبراهيم ، الإدارة في الإسلام :
الفكر والتطبيق ، ط ٢ ، الرياض : دار عالم الكتب للنشر ،
١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م .

١٥٧- _____ ، الإدارة في الإسلام : الفكر
والتطبيق ، ط ٣ ، الرياض : دار الكتب للنشر ، ١٤١٠ هـ /
١٩٩٠ م .

١٥٨- الطبري ، أبو جعفر محمد بن جرير ، تاريخ الأمم والملوك ،
القاهرة : المكتبة التجارية الكبرى ، ١٣٥٨ هـ .

١٥٩- _____ ، الرياض النضرة في مناقب
العشرة ، ط ١ ، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٤٠٥ هـ /
١٩٨٤ م .

١٦٠- طبيبة ؛ محمد القطب ، نظام الإدارة في الإسلام ، القاهرة :
دار الفكر العربي ، ١٣٩٨ هـ / ١٩٧٨ م .

١٦١- الطماوي ، سليمان محمد ، السلطات الثلاث في الدساتير
العربية المعاصرة وفي الفكر السياسي الإسلامي : تكوينها
واختصاصاتها والعلاقات بينها ، القاهرة : دار الفكر
العربي ، ١٩٦٧ م .

١٦٢- _____ ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة
الحديثة : دراسة مقارنة ، ط ١ ، القاهرة : دار الفكر ،
١٩٧٦ م .

١٦٣- _____ ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة
الحديثة : دراسة مقارنة ، ط ٢ ، القاهرة : دار الفكر ،
١٩٨٠ م .

١٦٤- الطنطاوي ، علي ، القضاء في الإسلام ، ط ١ ، جدة : دار
المنار للنشر والتوزيع ، ١٤٠٨ هـ / ١٩٨٨ م .

١٦٥- الطهطاوي ، عبد الرحيم عنبر ، هداية الباري إلى ترتيب
صحيح البخاري ، بيروت : دار الرائد العربي ، ١٩٧٩ م .

١٦٦- عبد السلام ؛ جعفر ، النظام الإداري السعودي ، ط ١ ،
القاهرة : المطبعة السلفية ومكتبتها ، ١٣٩٧ هـ / ١٩٧٧ م .

١٦٧- عبد الله ؛ محمد حميد ، مجموع الوثائق السياسية للعهد
النبي والخلافة الراشدة ، ج ٤ ، بيروت : دار النفائس ،
١٤٠٣ هـ / ١٩٨٣ م .

١٦٨- عبد الهادي ، حمدي أمين ، الفكر الإداري الإسلامي
والمقارنة : الأصول العامة ، القاهرة : دار الفكر العربي ،
١٩٧٦ م .

١٦٩- _____ ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارنة :

الأصول العامة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٤٠٤ هـ /

١٩٨٤ م .

١٧٠- عبد الواحد ؛ مصطفى ، شخصية المسلم في القرآن والسنة ،

ط٧ ، جدة : دار البيان ، ١٤٠٥ هـ / ١٩٨٤ م .

١٧١- عبد الوهاب ؛ علي محمد ، مقدمة في الإدارة العامة ،

الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٢ هـ / ١٩٨٢ م .

١٧٢- عثمان ؛ محمد رأفت ، الحقوق والواجبات والعلاقات الدولية

في الإسلام ، ط٣ ، بيروت : ١٤٠٣ هـ / ١٩٨٢ م .

١٧٣- العجلوني ؛ إسماعيل بن محمد ، كشف الخفاء ومزيل

الإلباس عما اشتهر به الحديث على ألسنة الناس ، ط٢ ،

بيروت : دار إحياء التراث العربي ، ١٣٥١ هـ .

١٧٤- عساف ؛ محمود ، المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال ،

القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م .

١٧٥- عطار ؛ فؤاد ، مبادئ الإدارة العامة ، القاهرة : دار النهضة

العربية ، ١٩٧٤ م .

١٧٦- عفيفي ؛ محمد الصادق ، المجتمع الإسلامي وأصول الحكم ،

ط١ ، القاهرة : دار الاعتصام للطبع والنشر والتوزيع ،

١٤٠٠ هـ / ١٩٨٠ م .

١٧٧- علي ؛ إبراهيم أحمد ، الإنفاق العام في الإسلام ، ط ١ ،
القاهرة : دار الاتحاد العربي للطباعة ، ١٣٩٣هـ /
١٩٨١ م .

١٧٨- العلي ؛ محمد مهنا ، الإدارة في الإسلام ، ط ١ ، جدة :
الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦ م .

١٧٩- الفاسي ؛ علاء ، مقاصد الشريعة الإسلامية ، الدار البيضاء :
مكتبة الوحدة العربية ، ١٣٨٢هـ / ١٩٦٣ م .

١٨٠- غالي ؛ بطرس بطرس وعيسى ؛ محمود خيرى ، المدخل
في علم السياسة ، ط ٧ ، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ،
١٩٨٤ م .

١٨١- الفراء ؛ أبو يعلى بن الحسين ، الأحكام السلطانية ، تصحيح
وتعليق : محمد حامد الفقي ، ط ٢ ، القاهرة : شركة ومطبعة
ومكتبة البابي الحلبي وأولاده ، ١٣٨٦هـ / ١٩٦٦ م .

١٨٢- فرج ؛ محمد ، فن إدارة المعركة في الحروب الإسلامية ،
القاهرة : مجمع البحوث الإسلامية ، الكتاب رقم ٤٥ ،
(د.س.) .

١٨٣- الفقي ؛ محمد علي عثمان ، فقه المعاملات : دراسة مقارنة ،
الرياض : دار المريخ ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٦ م .

- ١٨٤- قادري ؛ أحمد عبد الله ، الإسلام وضرورات الحياة ، ط ٢ ،
جدة : دار المجتمع للنشر والتوزيع ، ١٤١٠هـ / ١٩٧٨م .
- ١٨٥- القاسمي ؛ ظافر ، نظام الحكم في الشريعة والتاريخ
الإسلامي ، ط ١ ، بيروت : دار النفائس ، ١٣٩٨هـ /
١٩٧٨م .
- ١٨٦- القصير ؛ عبد اللطيف ، الإدارة العامة : المنظور السياسي ،
جامعة بغداد ، ١٩٨٠م .
- ١٨٧- القطان ؛ مناع ، التشريع والفقہ الإسلامي ، بيروت : دار
الرسالة ، ١٤٠٢هـ / ١٩٨٢م .
- ١٨٨- قطب ؛ سيد ، في ظلال القرآن ، جدة : دار الشروق ،
١٣٩٤هـ / ١٩٧٤م .
- ١٨٩- قطب ؛ محمد ، بيعة النساء ، بيروت : دار القلم ، (د.س.) .
- ١٩٠- _____ ، كيف نكتب التاريخ الإسلامي ، الرياض :
دار الوطن للنشر ، ١٤١٢هـ .
- ١٩١- القلقشندي ؛ أحمد بن علي ، مآثر الإنافة في مآثر الخلافة ،
تحقيق : عبد الله فرج ، الكويت : وزارة الإرشاد والأنباء ،
١٩٦٤م .

١٩٢- القنوجي ، سيد صديق حسن خان ، إكليل الكرامة في تبيان مقاصد الإمامة، تحقيق: مجموعة من الأساتذة ، (د . م .): المطبع الصديقي ، ١٣٩٢هـ .

١٩٣- الكاندھوي ؛ محمد يوسف ، حياة الصحابة ، تحقيق : نايف العباسي وآخر ، ط ٢ ، دمشق : دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م .

١٩٤- الكتاني ؛ عبد الحي ، نظام الحكومة النبوية : التراتيب الإدارية ، بيروت : حسن حجار ، (د . س .) .

١٩٥- كعكي ؛ أحمد ، مقدمة في علم السياسة ، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٨٣م .

١٩٦- الكفراوي ؛ عوف محمود ، الرقابة المالية في الإسلام ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨٣م .

١٩٧- اللحياني ؛ سعد بن حمدان ، الموازنة العامة في الاقتصاد الإسلامي ، بحث رقم ٤٣ ، ط ١ ، جدة : البنك الإسلامي للتنمية ، ١٤١٧هـ / ١٩٩٧م .

١٩٨- ليلة ؛ محمد كامل ، النظم السياسية : الدولة والحكومة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧١م .

١٩٩- الماوردي ؛ علي بن محمد حبيب ، الأحكام السلطانية
والولايات الدينية ، ط ١ ، القاهرة : دار الفكر للطباعة
والنشر والتوزيع ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٣ م .

٢٠٠- _____ ، الأحكام السلطانية والولايات
الدينية ، ط ٣ ، مصر : مكتبة مصطفى البابي الحلبي
وأولاده ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣ م .

٢٠١- _____ ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية
، بيروت : دار الكتب العلمية ، ١٣٩٨هـ / ١٩٧٨ م .

٢٠٢- _____ ، قوانين الوزارة ، تحقيق عبد المنعم
وآخر ، ط ٢ ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ،
١٣٩٨م / ١٩٧٨ م .

٢٠٣- _____ ، الوزارة " أدب الوزير " ، تحقيق :
محمد سليمان وآخر ، القاهرة : دار الجامعات المصرية ،
١٣٩٦هـ / ١٩٧٦ م .

٢٠٤- المبارك ؛ محمد ، الدولة ونظام الحسبة عند ابن تيمية ،
ط ١ ، بيروت : دار الفكر ، ١٩٨٧ م .

٢٠٥- المباركفوري ؛ صفى الرحمن ، الرحيق المختوم ، ط ١ ،
مكة المكرمة : رابطة العالم الإسلامي ، ١٤٠٠هـ /
١٩٨٠ م .

٢٠٦- متولي ؛ عبد الحميد ، المفصل في القانون الدستوري ، ج ١ ،
الإسكندرية : مطبعة دار نشر الثقافة ، ١٩٦٢ م .

٢٠٧- محفوظ ؛ عبد المنعم والخطيب ؛ نعمان ، مبادئ في النظم
السياسية ، ط ١ ، عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع ،
١٤٠٧هـ / ١٩٨٧ م .

٢٠٨- مذكور ؛ محمد سلام ، معالم الدولة الإسلامية ، ط ١ ،
الكويت : مكتبة الفلاح ، ١٤٠٣هـ .

٢٠٩- المزجاني ؛ أحمد بن داود ، عناصر التنظيم الإداري من
منظور إسلامي ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد
والإدارة) ، ج ٥ ، جدة : جامعة الملك عبد العزيز ،
١٤١٢هـ ، / ١٩٩٢ م ، ص ٦٧-٩٦ .

٢١٠- المزيد ، صالح فهد ، كسب الموظف وأثره في سلوكهم ،
ط ٢ ، الرياض : العبيكان للطباعة والنشر ، ١٤٠٤هـ — /
١٩٨٤ م .

٢١١- مسلم ، أبو الحسين بن الحجاج ، مختصر صحيح مسلم ،
اختصار : محمود ياسين عبد الله ، ط ١ ، بيروت : دار
الفكر ، ١٤١١هـ / ١٩٩١ م .

٢١٢- المقريري ؛ تقي الدين أحمد بن علي ، إمتاع الأسماع ،
تصحيح : محمود محمد شاكر ، القاهرة : مطبعة لجنة
التأليف والترجمة والنشر ، ١٩٤١ م .

٢١٣- المناوي ؛ عبد الرؤوف ، فيض القدير شرح الجامع
الصغير ، ط ١ ، مصر : المكتبة التجارية الكبرى ،
(د . س) .

٢١٤- المنذري ، الحافظ زكي الدين عبد العظيم بن عبد القوي ،
صحيح الترغيب والترهيب ، تحقيق : محمد ناصر الدين
الألباني ، بيروت : المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر ،
١٤٠٢ هـ .

٢١٥- _____ ، مختصر صحيح مسلم ،
تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط ١ ، الكويت : الدار
الكويتية ، ١٣٨٨ هـ / ١٩٦٩ م .

٢١٦- _____ ، مختصر صحيح مسلم ،
تحقيق : محمد ناصر الدين الألباني ، ط ٣ ، دمشق : المكتب
الإسلامي ، ١٣٩٧ هـ / ١٩٧٧ م .

٢١٧- _____ ، مختصر صحيح مسلم ، ط ٣ ،
الرياض : مكتبة المعارف للنشر والتوزيع ، ١٤١٦ هـ /
١٩٩٦ م .

٢١٨- منصور ؛ علي علي ، نظم الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، ط ٢ ، بيروت : دار الفتاح للطباعة والنشر ، ١٣٩١هـ / ١٩٧١م .

٢١٩- المنفلوطي ؛ أحمد عبد العظيم محمد ، نحو منهج إسلامي في الفكر الإداري ، سلسلة إسلاميات رقم (٢٠) ، القاهرة : المؤسسة العربية الحديثة ، (د . س) .

٢٢٠- المودودي ؛ أبو الأعلى ، الحكومة الإسلامية ، ترجمة : أحمد إدريس ، جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٤م .

٢٢١- الميداني ؛ عبد الرحمن حسن حبنكة ، الأخلاق الإسلامية وأسسها ، ط ٢ ، دمشق : دار القلم ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

٢٢٢- النبهان ؛ محمد فاروق ، نظام الحكم في الإسلام ، الكويت : مطبوعات جامعة الكويت ، ١٣٩٣هـ / ١٩٧٣م .

٢٢٣- النبهاني ؛ يوسف إسماعيل ، الأنوار المحمدية من المواهب اللدنية ، بيروت : (د . ن) ، ١٣١٢هـ .

٢٢٤- النجار ؛ عبد الله مبروك ، الحسبة ودور الفرد فيها في ظل التطبيقات القانونية المعاصرة ، القاهرة : الأزهر ، ١٤١٥هـ .

٢٢٥- النسائي ؛ أبو عبد الرحمن بن شعيب ، سنن النسائي ،
بيروت : دار الكتاب العربي ، ٠ (د . س .)

٢٢٦- النووي ، أبو زكريا يحيى بن شرف ، رياض الصالحين ،
تحقيق : عبد الفتاح رباح وآخر ، ط ٣ ، دمشق : دار
المأمون للتراث ، ١٤٠٠هـ / ١٩٨٠م .

٢٢٧- النيسابوري ؛ أبو الحسن مسلم بن الحجاج ، الجامع
الصحيح، بيروت : دار الآفاق الجديدة ، (د . س .) .

٢٢٨- _____ ، صحيح مسلم ، تحقيق : فؤاد
عبد الباقي ، ط ١ ، استانبول : المكتبة الإسلامية للطباعة
والنشر والتوزيع ، ١٣٧٤هـ / ١٩٥٥م .

٢٢٩- هارون ؛ عبد السلام محمد ، الألف المختارة من صحيح
البخاري ، ط ٢ ، القاهرة : مكتبة الخانجي ، ١٣٩٩هـ — /
١٩٧٤م .

٢٣٠- هوارى ؛ سيد محمود ، الإدارة العامة ، ط ١ ، بيروت :
(د . س .) .

٢٣١- هويدي ؛ عبد الجليل ، مبادئ المالية العامة في الشريعة
الإسلامية : دراسة مقارنة في النفقات العامة ، القاهرة : دار
الفكر العربي ، (د . س .) .

٢٣٢- الهيثمي ؛ نور الدين على ، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد ،
تحرير الحافظين : العراقي وابن حجر ، القاهرة : مكتبة
القدس ، ١٣٥٣هـ .

٢٣٣- هيكل ؛ محمد حسين ، الحكومة الإسلامية ، ط٢ ، القاهرة :
دار المعارف ، (د . س .) .

٢٣٤- وكيع ؛ أبو بكر ، محمد بن خلف بن حيان ، أخبار القضاء ،
بيروت : عالم الكتب ، (د . س .) .

ثانيا : المراجع الإنجليزية :

- 235- Agger ; Robert E . , Goldrich ; Danial , and Swanson;
Bert E. The Rulers and Ruled , Revised Ed . ,
California : Duxburg Press , 1973.
- 236- Bran ; Leon L. , and Others , Funk of Wagnall's
Standard Desk Dictionary , 2nd. , Vol. , New
York : Funk of Wagnall's Inc . , 1976.
- 237- Dimock; Marshall E. and Dimock ; O. ; Public
Administration , 4th . Ed . , New York : Holt
Rinehart and Winston , Inc . , 1969.
- 238- Gettell ; Raymond . , Political Science , Boston : Ginn
and Company , 1933.
- 239- Heady ; Ferrel , Public Administration : A Comparative
Perspective , 2nd. Ed. , New York : Marcel
Dekker , Inc . , 1979.
- 240- Hodgetts ; Richard M . , Introduction to Business,
London : Addison – Wesley Publishing
Company , 1977.
- 241- Palmer ; Monte , Dilemmas of Political Development
:An Introduction to The Politics Of Developing
Areas , 2nd. , Ed., Illinois : F . E . Peacock
Publication , Inc . , 1980.
- 242- Pfiffner; J.M. ,and Presthus ; R. ,Public Administration,
New York : Ronald Press , 1967.
- 243- Ranney ; Austin , The Governing of Men , New York :
Rinehart and Winston , Inc . , 1966.

- 244- Rowat ; Donald C. ., Basic Issues in Public Administration , 4th. Ed. , Canada : The Macmilan Company, 1969 .
- 245- Stillman II ; Richard J ., Public Administration : Concepts and Cases , Boston : Houghton Mifflin Company , 1976 .
- 246- Waldo ; D ., Ideas and Issues in Public Administration , New York : McGraw – Hill Book , Inc . , 1953.
- 247- White ; L . d . . , Introdiction , to the Study of Public Administration , New York : Crowell , Collier and Macmilan , 1955.

أسئلة عامة للمراجعة

أسئلة الفصل الأول

س ١: ما مفهومك للآتي :

- الدولة
- الحكومة
- الأمة
- الإدارة ؟

س ٢: ما المفهوم الإسلامي لكل من :

- الدولة
- الحكومة
- الأمة
- الإدارة ؟

س ٣: إشرح خمس خصائص للإدارة الإسلامية !

س ٤: إشرح المصطلح الخاص بمقاصد الشرع الحنيف !

أسئلة الفصل الثاني

س ١: إذكر خمسة من الظروف التي نشأت فيها الحكومة

(الإدارة) الإسلامية الأولى ؟

س ٢: ما أهم المراحل التي مرت بها الإدارة الإسلامية الأولى ؟

س ٣: كيف تفسر

(أ) خمسة من ملامح المرحلة الأولى التي مرت بها

الإدارة الإسلامية ؟

(ب) وخمسة من ملامح المرحلة الإسلامية التي مرت

بها المرحلة الثانية ؟

س٤: ما علاقة الإدارة الإسلامية بالآتي :

- الإدارة العامة - الإدارة الخاصة - القانون
- الاقتصاد - السياسة - الطب والمستشفيات

أسئلة الفصل الثالث

- س١: ما مفهوم التخطيط الإداري الحديث ؟
- س٢: ما مفهوم التخطيط الإداري الإسلامي ؟
- س٣: اشرح خصائص التخطيط الإداري الإسلامي !
- س٤: كيف بدأ التخطيط في الإسلام ؟

أسئلة الفصل الرابع

- س١: ما مفهوم التنظيم الإداري الحديث ؟
- س٢: ما مفهوم التنظيم الإداري الإسلامي ؟
- س٣: اشرح خصائص التنظيم الإداري الإسلامي !
- س٤: اشرح خمساً من مصادر التنظيم الإداري الإسلامي !

أسئلة الفصل الخامس

- س١: ما مفهوم التوظيف في كل من : الفكر الإداري الحديث والمنظور الإسلامي له ؟
- س٢: ما هي خصائص التوظيف في الإسلام ؟
- س٣: ما معايير الوظيفة العامة في الإسلام ؟

س٤: ما الذي يجب توافره عند تصميم نظام للحوافز في الإدارة الإسلامية؟

أسئلة الفصل السادس

س١: ما التعريف في الفكر الإداري الحديث لكل من :

- التوجيه - التنسيق

س٢: ما المفهوم الإسلامي لكل من :

- التوجيه - التنسيق

س٣: ما ملامح التوجيه في الإدارة الإسلامية ؟

س٤: ما ملامح التنسيق في الإدارة الإسلامية ؟

أسئلة الفصل السابع

س١: ما المفهوم الحديث للتبليغ ؟

س٢: ما المفهوم الإسلامي للتبليغ ؟

س٣: ما هي خصائص التبليغ في الإدارة الإسلامية ؟

س٤: ما هي الاتجاهات الخاصة بالتبليغ ؟

أسئلة الفصل الثامن

س١: ما هو المفهوم الحديث والمفهوم الإسلامي للتمويل ؟

س٢: اذكر مصادر التمويل في الإدارة الإسلامية مع شرح

خمس منها !

س٣: اذكر المصروفات العامة في الإدارة الإسلامية مع شرح

خمس منها !

س٤: عدد أسس النفقات العامة مع شرح خمس منها ؟

أسئلة الفصل التاسع

س١: ما مفهوم الرقابة في الفكر الإداري الحديث والفكر

الإداري الإسلامي ؟

س٢: ماهي مقاصد الرقابة في الإدارة الإسلامية ؟

س٣: إشرح خمسة من شروط الرقابة في الإدارة الإسلامية !

س٤: إشرح باختصار النموذج المقترح للرقابة في الإدارة

الإسلامية !

أسئلة الفصل العاشر

س١: ما معنى التدريب ؟

س٢: إشرح النموذج النبوي كوسيلة للتدريب !

س٣: إشرح خمسة من آداب المدرب المسلم !

س٤: إشرح خمسة من آداب المتدرب المسلم !

أسئلة الفصل الحادي عشر

س١: ما معنى الخلافة وما أهميتها ؟

س٢: إشرح خمساً لكل من الصفات الخلقية ، الصفات

الحكمية للخليفة !

س٣: إشرح خمسة من واجبات الخليفة !

س٤: إشرح خمسة من حقوق الخليفة !

أسئلة الفصل الثاني عشر

س١: ما مفهوم الوزارة علمياً وعملياً مع شرح الإشتقاقات ؟

س٢: إشرح نوعي الوزارة في الإسلام !

س٣: إشرح خمسة من شروط تعيين الوزير في الإسلام !

س٤: ما علاقة الوزير بالأمة ؟

أسئلة الفصل الثالث عشر

س١: إشرح خمسة من المطالب للخليفة يتوجب على أمير

الإستيلاء المحافظة عليها !

س٢: ما هي أركان القضاء مع الشرح ؟

س٣: ما هي شروط تقليد القضاء (خمسة منها فقط) ؟

س٤: ما هي الدواوين التي نشأت في الدولة الإسلامية في

الماضي ولا زالت قائمة في الوقت الحاضر ؟

أسئلة الفصل الرابع عشر

س١: ما معنى الحسبة ؟ وما مراتبها ؟

س٢: ما هي شروط الاحتساب ؟

س٣: إشرح خمساً من الصفات العملية والعلمية للمحتسب !

س٤: إشرح خمساً من وظائف المحتسب !

أسئلة الفصل الخامس عشر

- س ١: ما معنى البيروقراطية ؟
س ٢: ما هو المنظور الإسلامي لنظرية البيروقراطية ؟
س ٣: ما هو المنظور الإسلامي لنظرية سلم حاجات الإنسان ؟
س ٤: ما هو المنظور الإسلامي لخصائص نظرية Z اليابانية؟

أسئلة الفصل السادس عشر

- س ١: إذكر عنوان كتابين لكل من :
- الفارابي - الماوردي
- الغزالي - ابن تيمية
س ٢: إذكر خمسة من الأمور ذات العلاقة بالإدارة والحكم
التي قدمها العلامة قدامة بن جعفر!
س ٣: ما هي الخيارات الخمسة التي طرحها العلامة
الحضرمي للقائد الإداري لاتخاذ قرار معين تجاه
مشكلة معينة؟
س ٤: إذكر خمسة من الأمور ذات العلاقة بالإدارة والحكم
التي قدمها العلامة ابن الجوزي في كتابه (المصباح
المضيء ...) !